

# Sammenhenger mellom ledelse, kollegastøtte og ekstrarolleatferd i et norsk offentlig helseforetak

**Sissel Francke**

Erfaringsbasert master i helseadministrasjon  
30 studiepoeng

Institutt for helse og samfunn  
Medisinsk fakultet



# Sammendrag

---

Bedrifter og organisasjoner vil i mange situasjoner være under press for å levere resultater og å gå i økonomisk balanse. I slike tilfeller vil organisasjoner være avhengige av at medarbeidere yter mer enn det som er forventet av dem. Slik ekstrarolleatferd er vist å bidra til positive resultater både for organisasjonen og den enkelte, og til et godt psykososialt arbeidsmiljø. I organisasjoner som offentlige helseforetak stilles det store krav til endringer og effektivisering, og det er gjerne begrensede muligheter for økonomisk belønning av ekstrarolleatferd. Det vil derfor være nødvendig for ledere å sørge for andre måter å motivere medarbeidere på. Selv om det har vært forsket mye på sammenhengen mellom effektiv ledelse og ekstrarolleatferd, har det ikke vært forsket så mye på dette innen offentlig sektor. I tillegg har det vært mindre forskning på dårlig ledelse, og da spesielt passiv ledelse. Med denne undersøkelsen ønsket jeg derfor å øke forståelsen av både direkte og indirekte sammenhenger mellom ledelse og ekstrarolleatferd, ved å se nærmere på hvordan transformasjonsledelse og passiv ledelse er relatert til ekstrarolleatferd i et offentlig helseforetak. Jeg ønsket også å undersøke om støtte fra kollegaer virket inn på disse sammenhengene. Datagrunnlaget er hentet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse utført i et middels stort norsk helseforetak i 2021.

Resultatene fra undersøkelsen viser at effektiv ledelse, målt ved medarbeideres opplevelse av transformasjonsledelse hos nærmeste leder, har en positiv sammenheng med medarbeiderens ekstrarolleatferd, vurdert av nærmeste leder. Denne sammenhengen medieres delvis av støtte fra kollegaer, målt ved sosialt samarbeidsklima i enheten. Det ble ikke påvist sammenheng mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd, men at passiv ledelse er negativt relatert til sosialt samarbeidsklima.

Undersøkelsen har betydning for praksis ved at den understøtter viktigheten av at helseforetaket veileder og utvikler sine ledere på en måte som fremmer bruk av transformasjonsledelse, og at de legger til rette for et godt sosialt samarbeidsklima i enhetene. På denne måten vil man kunne oppnå økt grad av ekstrarolleatferd, som igjen gir bedre psykososialt arbeidsmiljø og bedre resultater.

Nøkkelord: ekstrarolleatferd, transformasjonsledelse, laissez-faire ledelse, effektiv ledelse, passiv ledelse, kollegastøtte, sosialt samarbeidsklima

# Abstract

---

In many situations, companies and organizations will be expected to deliver better results and meet balanced budgets. In such cases they must depend on employees performing beyond their role expectations. Such extra-role behavior is shown to contribute to positive results both for the organization and the individual, and to a good psychosocial work environment.

Organizations such as public hospitals place great demands on their employees because of changes due to rationalization, and often there are limited opportunities for financial rewards for involving in extra-role behavior. Therefore, it will be necessary for managers to motivate employees in other ways. Although there has been substantial research on the relationship between effective leadership and extra-role behavior, not much research has been done in the public sector. In addition, there has been less research on poor leadership, especially passive leadership. The aim of this study is to increase the understanding of the direct and indirect relationship between leadership and extra-role behavior, by looking more closely at how transformational leadership and passive leadership are related to extra-role behavior in a public hospital. I also wanted to see whether support from colleagues affected these relationships. The data was collected using a survey conducted in a medium-sized Norwegian hospital in 2021.

The results of the survey show that effective leadership, measured by employees' experience of transformational leadership in their immediate superior, is positively related to employee's extra-role behavior assessed by their immediate superior. This relation is partly mediated by support from colleagues, as measured by the social cooperative climate in the unit. No relation was found between passive leadership and extra-role behavior, but passive leadership is shown to relate to social cooperative climate in a negative way.

The survey is important for practice in the way that it shows the importance of the hospital guiding and developing its leaders to use more transformational leader behaviors, and that they facilitate a good social cooperative climate in their units. In this way, it will be possible to achieve an increased in extra-role behavior, which in turn leads to a better psychosocial work environment and better results.

Keywords: extra-role behavior, organizational citizenship behavior, transformational leadership, laissez-faire leadership, effective leadership, passive leadership, peer support, coworker support, social cooperative climate

# Forord

---

Denne oppgaven er den avsluttende delen av masterstudiet i helseadministrasjon ved Universitetet i Oslo. Ideen til oppgaven startet med en nysgjerrighet på hva det er som gjør at vi som medarbeidere yter det lille ekstra på jobb, og det har vært veldig interessant å få muligheten til å dykke dypt i litteraturen som utgjør bakgrunnen for oppgaven. Høsten 2021 sendte jeg ut en digital spørreundersøkelse til ansatte i Medisinsk serviceklinikk ved Sørlandet sykehus HF, og det er deler av denne undersøkelsen som utgjør datagrunnlaget for masteroppgaven. Dataene jeg fikk inn fra undersøkelsen gir muligheter for å se på mange andre sammenhenger enn de jeg har klart å få med inn i omfanget av denne oppgaven. Jeg kunne spesielt tenke meg å se nærmere på om det er ledelse, kollegastøtte eller subjektiv mestringsevne som bidrar mest til læring og trivsel. I tillegg ville det være interessant å undersøke hvilken rolle indre motivasjon i form av oppfyllelse av behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse har i disse sammenhengene, men det får jeg eller andre se på ved en annen anledning!

Jeg vil benytte anledningen til å takke min hovedveileder Anders Dysvik, professor ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI, for uvurderlig hjelp når jeg mange ganger har stått fast i prosessen.

Jeg vil også takke Sørlandet sykehus for at jeg fikk muligheten til å gjennomføre studiet, og at jeg fikk anledning til å sende ut spørreundersøkelsen til ansatte i sykehuset. En spesiell takk til min tidligere leder, Sølvi Noraas og min nåværende leder, Siri Tønnessen for god støtte og tilrettelegging.

Ikke minst vil jeg takke alle dere som jobber i Avdeling for medisinsk mikrobiologi (MedMik). Mange av dere har fått flere oppgaver på grunn av at jeg har vært borte, og det hadde ikke vært mulig å gjennomføre studiet uten deres hjelp og støtte.

Og til sist, tusen takk til familie og venner som har støttet meg gjennom skriveperioden denne høsten. En spesiell takk til Haakon og Mia som har vært igjen hjemme når jeg har «rømt» til hytta for å skrive, og som sammen med Tuva har støttet og oppmuntret meg hele veien!

Nå ser jeg frem til å bruke mer tid sammen med familie og venner, og å komme tilbake i full drift på jobb, sammen med gode kollegaer ved MedMik!

Sissel Francke

Kristiansand, desember 2022

# Innhold

---

Sammendrag .....	I
Abstract .....	II
Forord .....	III
Innhold .....	1
1. Innledning .....	2
2. Teori og hypoteser .....	5
2.1. Ledelse .....	5
2.1.1. Transformasjonsledelse .....	6
2.1.2. Passiv ledelse .....	9
2.2. Ledelse i relasjon til ekstrarolleatferd .....	11
2.3. Kollegastøtte som mediator .....	14
3. Metode .....	18
3.1. Utvalg og prosedyre .....	18
3.2. Måleverktøy .....	19
3.3. Analyser .....	21
4. Resultater .....	23
5. Diskusjon .....	27
5.1. Begrensninger og muligheter for videre forskning .....	29
5.2. Implikasjoner for praksis .....	30
6. Konklusjon .....	32
7. Referanser .....	33
8. Vedlegg .....	i
8.1. Samtykke fra ledere .....	i
8.1.1. E-post med invitasjon til undersøkelsen .....	i
8.1.2. Samtykkeskjema .....	i
8.2. Spørreskjema 1 til ansatte .....	v
8.2.1. Epost med invitasjon til undersøkelsen .....	v
8.2.2. Spørreskjema inkl. samtykke .....	v
8.3. Spørreskjema 2 til ansatte .....	xvi
8.3.1. Epost ved utsendelse .....	xvi
8.3.2. Spørreskjema .....	xvi
8.4. Spørreskjema til ledere .....	xix
8.4.1. Epost ved utsendelse .....	xix
8.4.2. Spørreskjema .....	xx
8.5. Faktoranalyse .....	xxiii

# 1. Innledning

---

Jobbutførelse er et totalbegrep som omfatter både utførelse av arbeidsoppgaver som beskrevet i stillingsbeskrivelsen (rolleatferd), atferd utover det som forventes (ekstrarolleatferd) og ev. atferd som er til hinder for effektiv jobbutførelse (kontraproduktiv atferd). På et tidspunkt ble jeg nysgjerrig på hvilke faktorer det er som gjør at vi i noen tilfeller velger å yte mer enn det som er forventet av oss. Jeg begynte da å lese om medarbeiderskap, som handler om å ta ansvar (Velten et al., 2016) sammen med leder. «Medarbeidere må tenke i retning av *hvordan gjøre det lett å være leder*, mens leder må tenke i retning av *hvordan gjøre det meningsfullt å satse tid og krefter i denne jobben*» (Velten et al., 2016, s. 20).

Det er gjort en del forskning på medarbeiderskap i Sverige, spesielt ved universitetene i Lund og Gøteborg (Hällsten & Tengblad, 2006). Det har imidlertid vært vanskelig å finne direkte overførbar internasjonal litteratur, da semantikken er litt forskjellig. For å finne internasjonal litteratur til oppgaven, har jeg derfor vært innom mange forskjellige begreper. Jeg vært innom coworkership og employeeship, som nok er det nærmeste vi kommer det skandinaviske begrepet medarbeiderskap. Followership brukes også ofte, men det rettes mer mot villigheten til å følge en leder. Til slutt valgte jeg å konsentrere meg om litteratur som omhandler begrepet organizational citizenship behavior (OCB). OCB ble opprinnelig definert som frivillig, individuell atferd som ikke anerkjennes av det formelle belønningssystemet, og som samlet sett bidrar positivt til at organisasjonen fungerer effektivt (Organ, 1988). Det norske ordet ekstrarolleatferd brukes gjerne som et synonym for OCB. Van Dyne et al. (1995) definerer begrepet ekstrarolleatferd som «behavior which benefits the organization and/or is intended to benefit the organization, which is discretionary and which goes beyond existing role expectations». Organ har senere også omdefinert sitt OCB-begrep til «performance that supports the social and psychological environment in which task performance takes place» (Organ, 1997), og begrepene brukes litt om hverandre.

Hvorfor bør vi så strebe etter ekstrarolleatferd? Siden Organ (1988) innførte begrepet OCB på 80-tallet har det blitt utført svært mange studier for å kartlegge både prediktorer for og utfall av ekstrarolleatferd. En metaanalyse av Podsakoff et al. (2009) oppsummerer mulige utfall av ekstrarolleatferd på både individ- og organisasjonsnivå. Forfatterne finner på makronivå at ekstrarolleatferd har en signifikant positiv sammenheng med både jobbutførelse, lønn og stabilitet (mindre fravær og mindre ønske om å bytte jobb). En oppsummering er også gitt av

Organ et al. (2006a), og her gis det litt mer detaljerte eksempler på mulige utfall av forskjellige typer ekstrarolleatferd:

- Ved å hjelpe nyansatte å tilpasse seg, kan de raskere bli mer produktive.
- Ved å gi leder tilbakemelding om forbedringspunkter, kan man hjelpe leder å bli mer effektiv.
- Ved å hjelpe andre med arbeidsoppgaver, kan det frigjøres tid til mer produktive oppgaver.
- Ved å heie på andre og ikke bygge opp under konflikter, vil gruppens lagånd, moral og samhold styrkes.
- Ved å komme andre i gruppen i møte, kan man redusere sjansen for at problemer oppstår, slik at man slipper å bruke tid og krefter på problemløsning.
- Ved å tilpasse seg arbeidsgruppen og ikke klage over trivielle ting, kan man vise at man setter gruppens interesser foran sine egne. På den måten styrkes følelsen av lojalitet og forpliktelse i gruppen, slik at man får et arbeidsmiljø hvor de beste folkene ønsker å være.
- Ved å overta arbeid fra andre som har mye å gjøre, kan man bidra til mer stabil arbeidsmengde for gruppen som helhet.
- Ved å være villig til å påta seg nye oppgaver og lære nye ting, vil man forbedre organisasjonens mulighet til å raskere kunne tilpasse seg endringer.
- Ved å hjelpe andre med arbeidsoppgaver, bygger man tillit til hverandre

Ekstrarolleatferd gir altså positive bidrag til både det psykososiale arbeidsmiljøet og til organisasjonens resultater, og med slike overbevisende utfall er det naturligvis forsket mye på hvilke faktorer som kan føre til ekstrarolleatferd blant medarbeidere. Eksempler på slike faktorer er personlighetstrekk (Borman et al., 2001) , arbeidsrelaterte holdninger/arbeidsmoral (Organ & Ryan, 1995), opplevelse av rettferdighet (Moorman, 1991), lederatferd (Podsakoff et al., 1990) og arbeidsoppgaver (Piccolo & Colquitt, 2006). Det meste av forskningen på ekstrarolleatferd har vært gjort i bedrifter i privat sektor. En oversiktsartikkel av de Geus et al. (2020) presenterer imidlertid en oppsummering av forskning på ekstrarolleatferd i offentlig sektor. Forfatterne påpeker at det vil være nyttig med mer forskning på forskjellige typer lederskap og sammenhenger med ekstrarolleatferd i offentlig sektor. Jeg har derfor konsentrert meg om dette i denne oppgaven.

Det er forsket mye på forskjellige konsekvenser av ledelse, og da mest på effektiv ledelse, som for eksempel transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Det er for eksempel vist at transformasjonsledelse er positivt korrelert til ekstrarolleatferd (Podsakoff et al., 1996). Jeg ønsker å se om dette også gjelder i offentlig sektor, og har derfor valgt å gjøre studien i et norsk offentlig sykehus. Podsakoff et al. (2000) oppsummerer empirisk forskning som viser at transformasjonsledelse har en stabil, positiv effekt på alle typer ekstrarolleatferd. De forskjellige typene ekstrarolleatferd forklares nærmere i teoridelen. Forfatterne anbefaler imidlertid mer forskning på *indirekte* sammenhenger mellom ledelse og ekstrarolleatferd. Jeg ønsker derfor å gi et tilskudd til forskningen på hvilke mekanismer som kan virke inn på sammenhengen mellom lederstil og ekstrarolleatferd, ved å se på om støtte fra kollegaer kan ha en medierende rolle.

Forskning på ineffektive former for ledelse startet litt senere enn forskning på effektiv ledelse, og er for det meste gjort på 2000-tallet (S. Einarsen et al., 2007). Mye av denne forskningen har vært rettet mot aktiv, destruktiv ledelse og mindre mot passiv ledelse, som for eksempel laissez-faire ledelse (Skogstad et al., 2007). Studier som har blitt gjort viser at passiv ledelse kan gi alvorlige negative konsekvenser, inkludert redusert jobbtillfredshet, arbeidsinnsats og ledereffektivitet (DeRue et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004). Det finnes imidlertid lite litteratur som omhandler sammenhengen mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd, og det etterlyses mer forskning for å forstå mulige konsekvenser av passiv ledelse bedre (Holtz & Hu, 2017). Jeg har derfor valgt å inkludere passiv ledelse i tillegg til effektiv ledelse i modellen min.

Hensikten med oppgaven er dermed å øke forståelsen av direkte og indirekte sammenhenger mellom lederatferd og medarbeideres ekstrarolleatferd i offentlig sektor. Dette gjør jeg ved å se på hvordan både effektiv ledelse i form av transformasjonsledelse, og passiv ledelse, henger sammen med ekstrarolleatferd. Til slutt vil jeg undersøke hvordan støtte fra kollegaer påvirker disse sammenhengene.



## 2. Teori og hypoteser

---

I dette kapittelet går jeg dypere inn på teorien bak begrepene jeg presenterte i slutten av innledningen. Jeg presenterer først ledelsesteori som danner grunnlag for å forklare begrepene jeg har valgt som mål på effektiv og passiv ledelse, så litt om ekstrarolleatferd og hvordan slik atferd kan henge sammen med lederatferd, og til slutt hvordan det kan tenkes at kollegastøtte kan påvirke disse sammenhengene. Hypotesene fremsettes på bakgrunn av teorien.

### 2.1. Ledelse

Selv om lederrollen består av en god del administrasjonsoppgaver, er ledelse en viktig del av lederrollen (Mintzberg, 2009). Administrasjon er nødvendig for forutsigbarhet og orden, og ledelse er nødvendig for motivasjon og endring (Kotter, 1990; Mintzberg, 2009). Ledelse er et begrep som har blitt beskrevet på veldig mange forskjellige måter gjennom det siste århundret. Likevel har de fleste definisjonene det til felles, at ledelsesbegrepet handler om påvirkning av andre mennesker for å skape forståelse for og enighet om hvilke oppgaver som må gjøres og hvordan de skal gjøres, samt legge til rette for nødvendige aktiviteter, innsats og relasjoner for å nå et felles mål (Arnulf, 2012; Yukl, 2013). Hensikten med ledelse er altså å veilede andre til å jobbe for å nå organisasjonens mål, motivere dem til å yte mer og gi dem grunnlag for å trives i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I de tidlige ledelsesteoriene ble ledere definert ut fra sine personlighetstrekk. Man var på en måte «født» til å være leder. Men midt på 1900-tallet var det flere og flere som mente at man måtte se forbi personlighet og heller undersøke hvordan lederes *atferd* påvirket effektiviteten (Blake et al., 1962; DeRue et al., 2011; Fiedler, 1967; Likert, 1961; Stogdill & Coons, 1957). I den tidlige forskningen på lederatferd tas det gjerne utgangspunkt i to grunnleggende typer atferd som sprang ut fra to store forskningsprogram ved universitetene i Ohio og Michigan, USA (Likert, 1961; Stogdill & Coons, 1957). Disse typene lederatferd kalles i dag oppgaveorientert og relasjons- eller personorientert lederatferd (Arnulf, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Disse typene lederatferd har forskjellige formål, men begge kan være relevante for å drive effektiv ledelse (Yukl, 2013).

Ved oppgaveorientert lederatferd er leder opptatt av at arbeidsoppgavene skal gjennomføres på en effektiv måte og man kan i slike tilfeller oppfattes som autoritær og styrende. Ved relasjonsorientert lederatferd er man opptatt av å oppnå gjensidig tillit i organisasjonen,

jobbtilfredshet og tilhørighet, og man oppfattes i disse situasjonene som mer demokratisk og inkluderende. Nyere ledelsesteorier bygger gjerne på kombinasjoner av disse to grunnleggende typene lederatferd. Relasjonsorientering har vist seg å være mer enn dobbelt så effektivt som oppgaveorientering, men mange ledere opplever likevel å være nødt til å legge stor vekt på oppgaveorientering fordi organisasjonen pålegger dem et stort ansvar for å levere resultater (Arnulf, 2012).

Fra 1970-årene og fremover har det tilkommet empirisk grunnlag for en tredje type grunnleggende lederatferd, som viser seg å være like fremtredende som oppgave- og relasjonsorientering, nemlig endringsorientert lederatferd (Ekvall, 1991; Yukl, 2013). Denne typen atferd innebærer at lederen er opptatt av vekst og utvikling, kommer med ideer og ser muligheter fremfor begrensninger. DeRue et al. (2011) gjorde en gjennomgang av litteraturen på lederegenskaper og lederatferd, hvor de fant at mellom 20 og 70 % av en leders effektivitet forklares av lederens atferd. De fant også at lederatferd kan læres og utvikles, og at en leder bør utføre både oppgave-, relasjons- og endringsorientert atferd for å kunne drive effektiv ledelse. I organisasjoner som sykehus, hvor man ofte jobber sammen i grupper, hvor det skjer hyppige endringer på grunn av krav til effektivitet og hvor medarbeiderne har høy fagkompetanse, vil det også være viktig for ledere å dele myndighet og innflytelse, og involvere medarbeiderne i beslutningene som tas. En måte å oppnå dette på er verdibasert ledelse, hvor man bygger legitimitet rundt organisasjonens verdier ved å involvere medarbeidere, vise dem tillit og vise hvor verdifulle de er for organisasjonen. I mange situasjoner vil ikke leder nødvendigvis ha riktig kompetanse for å ta de beste beslutningene på egenhånd, og det vil da være nødvendig å ta medarbeidere med på råd, eller ev. overlate en beslutning helt til sine medarbeidere. En form for verdibasert ledelse er transformasjonsledelse, som handler om det å skape visjoner, sette seg mål, inspirere, ha omtanke for og stimulere medarbeidere, for å oppnå endring.

### *2.1.1. Transformasjonsledelse*

Transformasjonsledelse er en av de lederstilene som det er forsket mest på de siste tiårene (Bass, 1985; Burns, 1978; Dum Dum et al., 2013; Podsakoff et al., 1996), og da gjerne med tanke på hvordan lederatferd kan bidra til at ansatte yter det lille ekstra. Burns (1978) forklarte transformasjonsledelse som en type kommunikasjon som innebar mindre forskjell mellom leder og medarbeider enn det man hadde hatt i mer tradisjonelle lederstiler, en lederstil hvor

lederen påvirker ved å sette seg inn i medarbeidernes følelser og verdier og hvor både leder og medarbeider gir av seg selv til det beste for fellesskapet (Arnulf, 2012).

Bass (1985) er nok den som har påvirket teorien om transformasjonsledelse mest, og ifølge ham fungerer transformasjonsledelse som en mediator for transaksjonsledelse, slik at disse to typene lederatferd utfyller hverandre. Transaksjonsledelse, som ser på forholdet mellom leder og medarbeidere som en transaksjon, må ifølge Bass alltid være på plass i arbeidslivet. Slik ledelse appellerer til medarbeidernes fornuft og materielle interesser, ved at de får belønning mot at de yter noe tilbake til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I sin videreutvikling av både Burns' og Bass' begreper, presenterte Bass og Avolio (1994) fullspektrumsmodellen for ledelse. I denne modellen gikk Bass og Avolio ut fra at ledelse kan være ikke-eksisterende. Det at lederen i bunn og grunn trer ut av lederrollen og overlater både medarbeidere og organisasjon til seg selv, er definert som laissez-faire ledelse (la det skure-ledelse på norsk). I fullspektrumsmodellen tar man utgangspunkt i et kontinuum hvor det laveste nivået av ledelse er laissez-faire ledelse og videre via transaksjonsledelse til transformasjonsledelse og den karismatiske lederen i andre enden skalaen. Man får da en fullspektrumsmodell som forklarer alle deler av teorien om transformasjonsledelse.

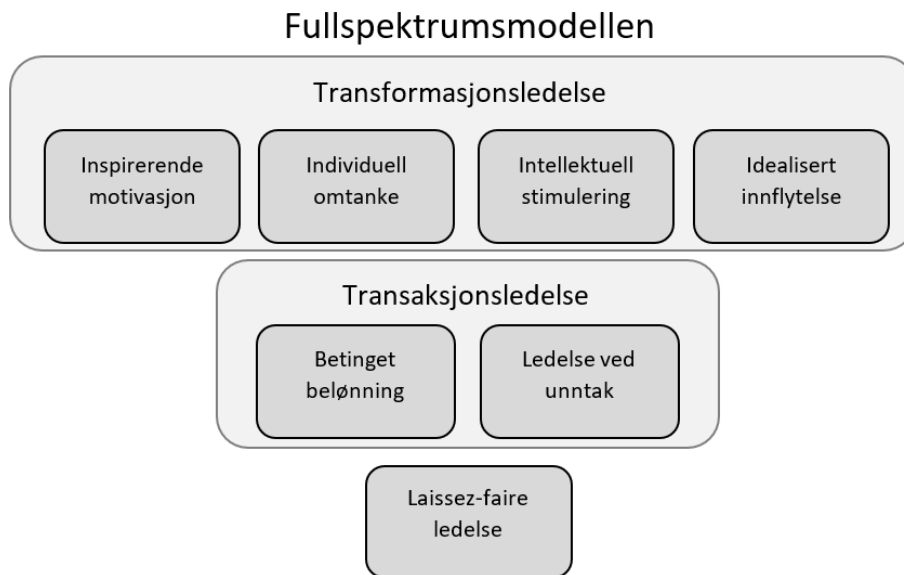
Bass og Avolio brøt begrepene transaksjons- og transformasjonsledelse opp i syv konkrete typer lederatferd (Figur 1). Forklaringen av de ulike delene nedenfor er et sammendrag av forklaringer gjort av Arnulf (2012), Jacobsen & Thorsvik (2019) og Kaufmann & Kaufmann (2015):

Transformasjonsledelse (de fire i-ene):

- Inspirerende motivasjon – Lederen er entusiastisk og opptatt av god lagånd for å motivere til innsats. Hen formulerer retningen/visjonen for organisasjonen på en enkel og forståelig måte, med mål om å trekke med medarbeiderne i ønsket retning og gi dem tro på sin egen rolle for fremtiden i organisasjonen. Lederen bruker gjerne symboler aktivt.
- Individuell omtanke – Lederen ser det spesielle i hver enkelt medarbeider og bygger relasjoner som skaper tillit og trygghet slik at den enkeltes behov tilfredsstilles. Lederen delegerer gjerne oppgaver til medarbeidere.
- Intellektuell stimulering – Lederen oppmuntrer medarbeiderne til å utvikle seg videre, ved å gi dem utfordringer og motivere dem til å tenke selv, være kreative og bidra til

forbedring. Lederen oppfordrer gjerne til å komme med ideer som avviker fra leders egen oppfatning.

- Idealisert innflytelse – Lederen er en rollemodell som lever opp til sine egne krav og setter egne interesser til side til fordel for medarbeiderne. Slik atferd fører gjerne til respekt for lederen og at medarbeidere ønsker å identifisere seg med denne.



**Figur 1 Fullspektrumsmodellen for ledelse**

#### Transaksjonsledelse:

- Betinget belønning – Lederen gjør medarbeiderne oppmerksomme på hva de *må* gjøre i stedet for hva de *ikke må* gjøre, og på bakgrunn av dette kan man gi både materielle og sosiale goder som belønning for arbeidet. Slik kan man bruke belønning som et ledd i måloppnåelse og utvikling av medarbeidere.
- Ledelse ved unntak – deles opp i passiv og aktiv. *Passiv* ledelse ved unntak betyr at lederen driver med ikke-ledelse frem til man får klager på at noe har gått galt. Lederen griper da inn, gjerne med straff og korreksjon. Slik ledelse er skadelig for organisasjonen, og kan sammen med laissez-faire ledelse defineres i en egen dimensjon som kalles passiv ledelse (Kelloway et al., 2005). Ved *aktiv* ledelse ved unntak er lederen mer opptatt av å *forebygge* at ting skal gå galt, og overvåker derfor prosessene for å oppdage problemer raskt, slik at hen kan korrigere. Aktiv ledelse ved unntak kan altså i noen tilfeller være nyttig for organisasjonen.

Laissez-faire ledelse:

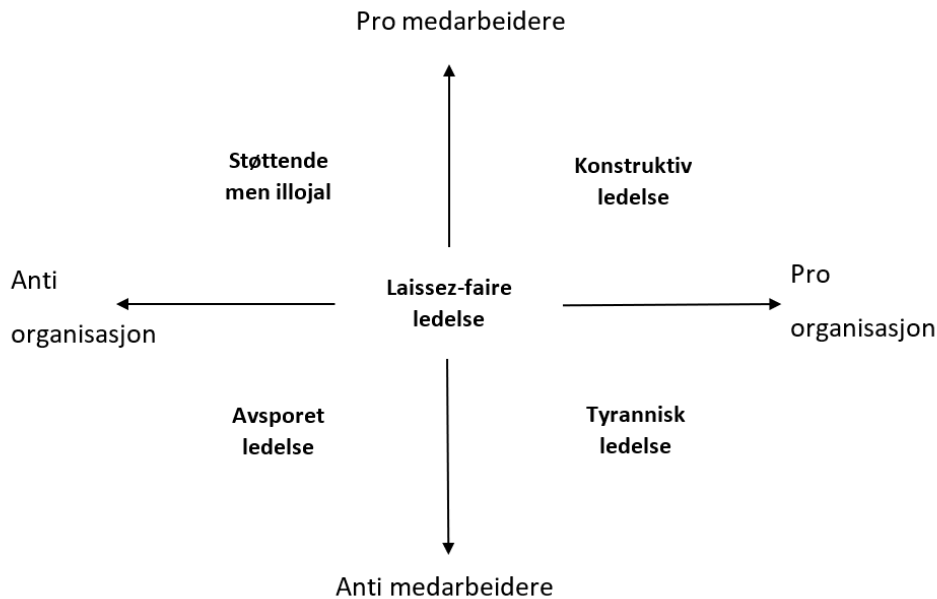
- Den svakeste formen for ledelse, ofte definert som ikke-ledelse. Lederen er enten likegyldig eller passiv med hensyn til både medarbeidere, ansvar og oppgaver som ligger til lederrollen. Hen er egentlig bare leder i kraft av den formelle autoriteten som stillingen gir. Laissez-faire ledelse er skadelig for organisasjonen.

I de fire i-ene i transformasjonsledelse gjør man bruk av to av de tre grunnleggende dimensjonene for lederatferd. Idealisert innflytelse og individuell omtanke viser til relasjonsorientering, og inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering viser til endringsorientering. Oppgaveorientert ledelse viser mer til transaksjonsledelse når det kommer til fullspektrumsmodellen, og Bass (1985) viser som nevnt til at transaksjonsledelse alltid vil være en nødvendig del av lederrollen. En effektiv, transformerende leder gjør altså bruk av alle de tre grunnleggende formene for lederatferd; oppgave-, relasjons- og endringsorientering.

Oppsummert vil en leder som utøver transformasjonsledelse oppnå tillit, lojalitet og respekt fra sine medarbeidere, og medarbeidere vil motiveres til å yte utover det som forventes av dem (Yukl, 2013). Lederen transformerer medarbeiderne ved å være en god rollemodell som inspirerer og motiverer. Hen setter sine egne interesser til side til fordel for fellesskapets interesser, og inspirerer medarbeideren til å gjøre det samme. En transformerende leder respekterer medarbeideren og er god til å se hva hver enkelt trenger og hva som stimulerer medarbeidere til utvikling, problemløsning og kreativitet.

### *2.1.2. Passiv ledelse*

Utgangspunktet i fullspektrumsmodellen er laissez-faire ledelse, som bygger på teorien om at hvis man lar være å gjøre noe, så gjør man ingen skade. Dette er altså fravær av ledelse, og det motsatte av transformasjonsledelse, men det kan diskuteres om man ikke gjør noen skade ved å utøve laissez-faire ledelse. Einarsen et al. (2007) har utviklet en helhetlig modell for destruktiv ledelse (Figur 2).



Figur 2 En helhetlig modell for destruktiv lederatferd (Einarsen and Skogstad, 2015)

Denne modellen kan ses på som en videreutvikling av Blake et al. (1962) sitt ledelsesgitter. Modellen tar i likhet med både ledelsesgitteret og flere andre teorier, utgangspunkt i to av de grunnleggende dimensjonene for lederatferd; oppgave- og relasjonsorientering. I denne modellen dreier oppgaveorienteringen seg om hvor konstruktivt eller destruktivt leder ivaretar organisasjonens mål og oppgaver, og relasjonsorienteringen dreier seg om hvor konstruktivt eller destruktivt leder ivaretar ansattes motivasjon, helse og trivsel. Destruktiv atferd betyr at leder aktivt går inn for å sabotere f.eks. organisasjonens målsettinger eller medarbeideres trivsel. Ved konstruktiv atferd jobber lederen aktivt for det motsatte, altså å nå organisasjonens mål og øke medarbeideres motivasjon og trivsel. I midten av modellen finner vi laissez-faire ledelse, hvor leder er passiv og hverken jobber for eller mot medarbeidernes trivsel eller organisasjonens mål (Einarsen & Skogstad, 2015).

I modellen for destruktiv lederatferd er det altså tre former for ledelse som er klart destruktive. En tyrannisk leder oppnår ikke resultater gjennom sine medarbeidere, men på bekostning av dem. En avsporet leder tyranniserer sine medarbeidere samtidig som hen aktivt motarbeider målene som er satt i organisasjonen. En støttende men illojal leder prioriterer relasjonen til sine medarbeidere på bekostning av virksomheten, for eksempel ved å begå underslag eller bevisst sabotere målsetninger. Undersøkelser gjort av Skogstad et al. (2007) viser imidlertid at laissez-faire ledelse *også* bør defineres som destruktiv lederatferd iht. definisjonen:

*The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates* (Einarsen et al., 2007, s. 208).

Laissez-faire ledelse og passiv ledelse ved unntak (laveste form for transaksjonsledelse) er vist å være positivt korrelert. Begge er samtidig vist å være forskjellig fra, og negativt korrelert med transformasjonsledelse (Garman et al., 2003). Dermed kan begge disse typene lederatferd dermed defineres inn i totalbegrepet passiv ledelse (Kelloway et al., 2005) og plasseres inn i midten av Einarsen og kollegaers helhetlige modell for destruktiv ledelse.

Hvordan vil så ledelse påvirke ekstrarolleatferd?

## 2.2. Ledelse i relasjon til ekstrarolleatferd

Som beskrevet i innledningen har ekstrarolleatferd mange positive konsekvenser for både psykososialt arbeidsmiljø og for organisasjonens resultater. Det vil derfor være viktig for en organisasjon å bidra til å øke medarbeideres motivasjon for ekstrarolleatferd.

Begrepet ekstrarolleatferd har utviklet seg over tid. De opprinnelige dimensjonene av organizational citizenship behavior (OCB) var slik (Organ, 1988):

- Altruism - Hjelpende atferd – hjelpe andre med deres oppgaver eller problemer
- Generalised compliance – Etterrettelighet – følge rutiner, prosedyrer og regler
- Courtesy – Omtanke – ikke skape problemer for andre
- Sportsmanship – Sportsånd/lagånd – sette gruppens interesser foran sine egne
- Civic virtue – borgerlig dyd/ansvarlighet – involvere seg i gruppens ve og vel

Organ la senere til dimensjonene «peacemaking» og «cheerleading». I disse begrepene ligger hhv. det å gå inn og avverge at uoverensstemmelser mellom andre kollegaer utvikler seg til personlige konflikter, og å åpent anerkjenne andres små og store prestasjoner (Organ et al., 2006b).

Siden Organ og kollegaer startet forskningen på OCB, har begrepet og forskningen vokst raskt i omfang. Podsakoff et. al. (2000) gjorde en metastudie som samlet viser til omtrent 30 forskjellige typer ekstrarolleatferd. Disse ble slått sammen til syv dimensjoner som oppsummerer begrepet ekstrarolleatferd i senere tid:

- Helping behavior – hjelpe andre med arbeidsoppgaver
- Sportsmanship – sette gruppens/organisasjonens interesser foran sine egne
- Organizational loyalty – lojalitet til organisasjonen
- Organizational compliance – følge rutiner, prosedyrer og regler
- Individual initiative – ta initiativ og ansvar for arbeidsoppgaver utover det som forventes
- Civic virtue – involvere seg i organisasjonens ve og vel
- Self-development – oppdatere seg selv faglig

Det kan være flere grunner til at vi motiveres til å engasjere oss i ekstrarolleatferd. Det kan være fordi vi *ønsker* det selv for å øke vår egen selvtillit og selvfølelse ved å vite at man hjelper andre. Det kan være at vi *ønsker* å påvirke de prosessene og endringene som skjer i organisasjonen, eller at vi *ønsker* å bli likt eller å få anerkjennelse fra andre kollegaer eller ledere. Det kan også være fordi vi *bør* engasjere oss fordi vi kanskje skylder andre det (kollegaer, leder eller organisasjon) eller har en moralsk forpliktelse, eller at vi tenker at det *forventes* av oss.

Både personlighetstrekk, holdninger, motivasjon, arbeidsoppgaver og sosiale relasjoner til både leder og kollegaer, påvirker vår evne og vilje til ekstrarolleatferd (Spitzmuller et al., 2008). Eksempler på forskning som bekrefter noen av disse prediktorene er: personlighetstrekk (Borman et al., 2001), arbeidsrelaterte holdninger/arbeidsmoral (Organ & Ryan, 1995), opplevelse av rettferdighet (Moorman, 1991), lederatferd (Podsakoff et al., 1990) og arbeidsoppgaver (Piccolo & Colquitt, 2006). I denne oppgaven har jeg valgt å konsentrere meg om sammenhengen mellom lederatferd og ekstrarolleatferd.

Transformerende ledere antas å stimulere sine medarbeidere til å yte utover det som er forventet av dem (Bass, 1985). Det kan derfor antas at dette er synonymt med at transformerende ledere bidrar til økt ekstrarolleatferd. Slike sammenhenger er også vist i flere studier (eks. Humphrey, 2012; Nguni et al., 2006; Piccolo & Colquitt, 2006; Podsakoff et al., 1996, 1990; Wang & Howell, 2010). Transformasjonsledelse er også positivt relatert til en rekke andre utfallsvariable for både individer og organisasjon. Forskning har vist positive sammenhenger med blant annet jobbtilfredshet, myndiggjøring (empowerment), forpliktende engasjement, tillit, mestringstro, motivasjon og organisasjonskultur, i tillegg til ekstrarolleatferd (eks. Givens, 2008; Nguni et al., 2006; Podsakoff et al., 1996)



I organisasjoner som sykehus, hvor ledere gjerne har begrensede muligheter for å gi økonomisk eller annen materiell belønning for ekstrarolleatferd, vil det være nødvendig for leder å sørge for andre måter å motivere medarbeidere på. Transformasjonsledelse handler om lederens evne til å få medarbeidere med på laget, slik at de ved å endre sine egne holdninger, verdier og mål, kan finne indre motivasjon til å utføre både rolleatferd og ekstrarolleatferd, mer enn at de motiveres av en forventning om materielle goder. Podsakoff et al. (1996) viste i sin studie at individuell omtanke var den dimensjonen av transformasjonsledelse som best predikerte ekstrarolleatferd. Dette indikerer at slik støttende ledelse kan øke medarbeideres motivasjon til å bidra med ekstrarolleatferd. Teorien om støtte i organisasjoner, basert på teorien om sosiale bytterelasjoner (social exchange (Blau, 1964)), handler også om at man motiveres til å gjengjelde med positiv atferd når man blir behandlet på en god måte (Jolly et al., 2021; Rhoades et al., 2001). Dette underbygger også Podsakoffs påstand om at den støttende dimensjonen av transformasjonsledelse gjengjeldes med ekstrarolleatferd. Det er også vist i andre studier, at transformasjonsledelse bidrar til å øke ansattes motivasjon. Et eksempel er studien til Jensen & Bro (2018), som viste at transformasjonsledelse fører til økt indre motivasjon hos ansatte i offentlig sektor. Transformasjonsledelse fører også til at medarbeidere identifiserer seg med leder, og det vil kunne bidra til å mobilisere individuell innsats for å nå felles mål (Ellemers et al., 2004).

På tross av intuitive og etablerte sammenhenger mellom *dårlig* ledelse og *negative* konsekvenser for både for individet og organisasjonen, har mye av forskningen konsentrert seg om positive konsekvenser av konstruktiv ledelse som beskrevet tidligere. Forskning på dårlig ledelse har i tillegg gjerne konsentrert seg om de *aktive* formene for destruktiv ledelse (Skogstad et al., 2007). Så selv om *passiv* ledelse er sett på som ineffektiv ledelse (Bass & Avolio, 1994) er det mange færre studier som har sett på ev. negative virkninger av passiv ledelse i forhold til positive virkninger av mer aktiv, konstruktiv ledelse (Kelloway et al., 2005). Likevel har det etter hvert blitt økende forskningsbevis for at også passiv ledelse er negativt relatert til både trivsel og effektivitet. Howell & Avolio (1993) fant at passiv ledelse ved unntak er negativt relatert til arbeidsinnsats. Kelloway et. al (2006) fant at passiv ledelse er negativt relatert til sikkerhetsklime og bevissthet rundt sikkerhet. Barling & Frone (2017) fant en negativ sammenheng mellom passiv ledelse og hhv. rolleklarhet, psykisk helse, jobbtilfredshet og tilhørighet til organisasjonen. Trépanier et al. (2019) har også vist at laissez-faire ledelse er negativt relatert til sykepleieres følelse av autonomi. Siden oppfyllelse av de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er

ansett som viktig for å oppnå indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985), vil man kunne anta at mindre følelse av autonomi på grunn av laissez-faire ledelse vil kunne føre til lavere motivasjon for ekstrarolleatferd.

I forståelsen av begrepet ekstrarolleatferd som frivillig atferd, ligger også det at medarbeidere ikke kan irettesettes for å utelate ekstrarolleatferd. Det betyr at å holde igjen på slik atferd vil være en trygg måte for medarbeidere å reagere på passiv, destruktiv lederatferd. Min påstand er dermed at det er sannsynlig at medarbeidere gjengjelder konstruktiv, støttende lederatferd med økt ekstrarolleatferd, og holder tilbake på ekstrarolleatferd ved passiv ledelse.

På bakgrunn av sammenhengene som er beskrevet over, ønsker jeg derfor å teste følgende hypoteser:

*Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd.*

*Hypotese 2: Det er en negativ sammenheng mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd.*

### 2.3. Kollegastøtte som mediator

Forskning viser at medarbeideres engasjement i ekstrarolleatferd er relatert til holdninger og oppfatning av bytterelasjoner, slik som jobbtillfredshet, tillit, støtte og rettferdighet (Zellars et al., 2002). I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på dette med sosial støtte, og da spesielt støtte mellom kollegaer, og hvordan slik støtte påvirker sammenhengen mellom ledelse og ekstrarolleatferd. Sosial støtte kan defineres som psykologiske eller materielle ressurser som gis til et individ fra partnere i en eller annen form for sosial relasjon (Jolly et al., 2021).

Det kan være helt avgjørende for en organisasjon eller enhet at medarbeiderne bruker ekstra tid, energi og innsats på kollektive oppgaver, altså å samarbeide (De Cremer & Van Knippenberg, 2002; Smith et al., 1995). Når man arbeider sammen med andre kan det være lett å la være å investere ekstra tid og energi i gruppens oppgaver, fordi man tenker at andres bidrag vil være nok til å løse oppgaven. Man kan på denne måten dra nytte av andres innsats og bli en «gratispassasjer». Men hvis alle i en gruppe eller enhet tenker slik, vil det kunne føre til at prosjekter mislykkes og oppgaver blir utført på en dårlig måte. Det vil derfor være nødvendig å forstå hvilke faktorer som motiverer individer til å samarbeide, og det er

empirisk støtte for at lederen har en viktig rolle i denne motivasjonen (De Cremer & Van Knippenberg, 2002).

Lederen kan ses på som en del av den sosiale strukturen som utvikler seg i en gruppe eller avdeling ved at alle samhandler, gjør «byttehandler» og påvirker hverandre. Ledelse kan derfor ikke ses på isolert, men må ses på som en del av det sosiale miljøet hvor ledelse utøves (Uhl-Bien, 2006; Yukl, 2013). Grupper og organisasjoner kan defineres ut fra et nett av mellommenneskelige relasjoner, heller enn ut fra formelle strukturer og regler. Relasjonene endres stadig på grunn av endringer i og blant menneskene som inngår i aktiviteter og prosesser på arbeidsplassen, og lederen er en konstant som kan påvirke relasjoner og kollektive aktiviteter (Hogg, 2001; Uhl-Bien, 2006).

Gjennom teorien om sosiale bytterelasjoner, som er basert på normen om gjengjeldelse (norm of reciprocity, (Gouldner, 1960)), antas det at forholdet mellom medarbeider og organisasjon bygges på at medarbeidere gir sin innsats og lojalitet i bytte mot både materielle og symbolske goder, som for eksempel lønn, anerkjennelse og sosial, psykologisk støtte og trygghet. Blau (1964) definerer sosiale bytterelasjoner som uspesifiserte forpliktelser i form av «favors that create diffuse future obligations, not precisely defined ones, and the nature of the return cannot be bargained about but must be left to the discretion of the one who makes it». Sosiale bytterelasjoner innebærer altså en relasjonell investering utover materielle goder, hvor det skapes en forventning om gjengjeldelse på et senere tidspunkt. Når man ser at tjenesten blir gjengjeldt, vil man over tid bygge opp et tillitsforhold i relasjonen, og dette vil igjen føre til at man ønsker å stille opp for vedkommende når neste anledning byr seg. På bakgrunn av teorien om sosiale bytterelasjoner og teorien om støtte i organisasjoner er det vist at også *ledere* blir motivert til å gjengjelde støtte når de føler at medarbeiderne er opptatt av deres ve og vel. På denne måten vil medarbeidere som støtter sin leder kunne oppleve enda større grad av støtte fra leder, og dette kan igjen føre til økt grad av både rolle- og ekstrarolleatferd (Shanock & Eisenberger, 2006).

Den sosiale bytterelasjonen mellom leder og hver enkelt medarbeider vil også kunne påvirke forholdet mellom de enkelte medarbeiderne i enheten (Graen & Uhl-Bien, 1995). Det kan antas at en leder som utfører transformasjonsledelse bygger opp et klima for samarbeid og støtte i enheten. Et slikt klima på gruppenivå vil kunne føre til at man på individnivå ønsker å gjengjelde med ekstrarolleatferd som hjelper de andre i enheten og dermed også organisasjonen.

Samarbeid er ekstra viktig når arbeidsoppgavene i enheten avhenger av hverandre, medarbeidere må dele på knappe ressurser og jobbe tett sammen over lengre tid. Effektiv ledelse, sett i lys av teorien om sosial identitet, beskriver hvordan ledere kan bidra til å definere en gruppes identitet og hvilken mening det gir å være en del av gruppen. Sosial identifikasjon (om man ser seg selv som avhengig eller uavhengig av en gruppe) påvirker atferd som er relevant for effektiv ledelse. Når man definerer seg selv som en del av et fellesskap, vil man gjerne internalisere fellesskapets interesser, slik at de føles mer og mer som sin egen interesse. Slik oppnås indre motivasjon for å bidra til fellesskapets beste og å samarbeide for å nå felles mål (Ellemers et al., 2004; van Knippenberg et al., 2004).

Følelsen av tilhørighet til en gruppe består til dels av en felles tro på at gruppen er i stand til å gjennomføre sin misjon og utføre sine oppgaver. Denne felles troen kalles «collective efficacy» eller «group potency», og flere studier viser at en slik felles tro er relatert til bedre prestasjoner (Campion et al., 1996; Gibson, 2001; Wu et al., 2010). På norsk kan vi kalle dette for kollektiv mestringstro, eller gruppens styrke. Mestringstroen vil være høyere jo større ferdigheter medlemmene i gruppen har, jo mer tillit de har til hverandre, jo mer de samarbeider og jo flere ressurser de har til rådighet (Yukl, 2013). Graden av kommunikasjon og samarbeid i en gruppe er vist å ha en positiv sammenheng med gruppens styrke (Lester et al., 2002). Et godt sosialt samarbeidsklima vil altså være viktig for å oppnå kollektiv mestringstro/styrke, som igjen er vist å ha positiv sammenheng med gruppens innsats og prestasjoner (Lester et al., 2002). En leder kan påvirke denne kollektive mestringstroen ved for eksempel å uttrykke optimisme og vise at man har tro på gruppen, sette realistiske mål som gjør at man raskt oppnår suksess, hjelpe gruppen med å finne måter å fjerne hindringer på og feire fremgang og måloppnåelse (Bass et al., 2003; Gil et al., 2005; Lester et al., 2002). Alt dette kan knyttes tett opp til transformasjonsledelse;

- Intellektuell stimulering hjelper gruppen å fjerne hindringer
- Inspirerende motivasjon oppnås ved å sette mål som gir rask suksess og ved å feire fremgang
- Idealisert innflytelse og individuell omtanke brukes når man uttrykker optimisme og viser at man har tro på gruppen

På bakgrunn av sammenhengene som er beskrevet her, vil jeg derfor fremstille følgende hypotese:

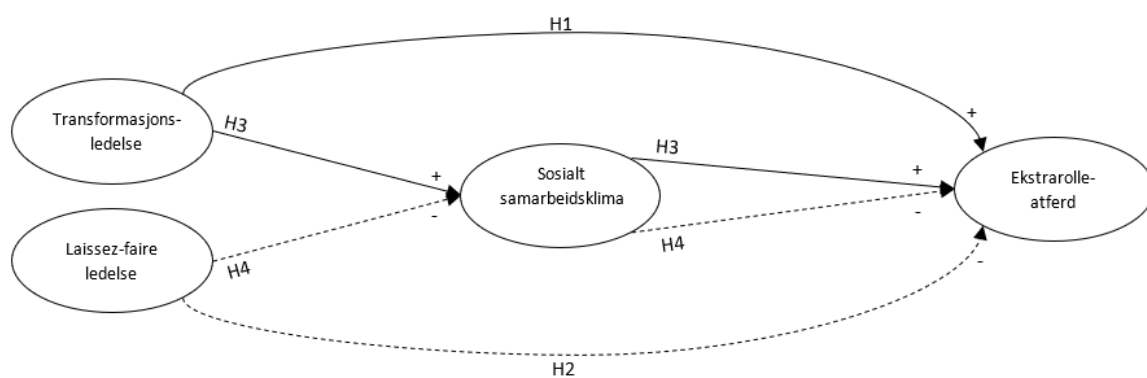
*Hypotese 3: Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd medieres av kollegastøtte*

Utilstrekkelig ledelse, slik som passiv ledelse, kan skape frustrasjon og stress blant medarbeiderne, som videre kan føre til spenninger mellom medarbeidere og økt konfliktnivå. Passiv ledelse kan bidra til at medarbeidere faller ut av den sosiale tilhørigheten til gruppen, og dermed mister støtte fra kollegaer. Dette kan føre til økt stressnivå (Kelloway et al., 2005) og lavere grad av ekstrarolleatferd. Frustrasjoner i arbeidsmiljøet på grunn av passiv ledelse, kan også føre til antisosial oppførsel og aggresjon mot kollegaer eller organisasjon (Skogstad et al., 2007). Man kan derfor tenke seg at frustrasjoner på grunn av passivt lederskap vil påvirke støtten mellom kollegaer og det sosiale samarbeidsklimaet negativt, og skape et dårlig klima for sosiale bytterelasjoner og ekstrarolleatferd. Det å bli oversett eller ekskludert på jobb er vist å ha større negativ påvirkning på trivsel og arbeidsrelaterte holdninger enn det å bli trakassert (O'Reilly et al., 2015)

Jeg fremstiller derfor følgende hypotese:

*Hypotese 4: Sammenhengen mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd medieres av kollegastøtte*

Følgende modell beskriver hypotesene i denne oppgaven:



**Figur 3** Modell for hypoteser

## 3. Metode

---

### 3.1. Utvalg og prosedyre

Jeg har valgt å gjøre en kvantitativ tverrsnittundersøkelse for å belyse problemstillingen min. Dette designet gir målbare data og er derfor hensiktsmessig å bruke når man ønsker å finne sammenhengen mellom en eller flere variabler.

Studien tar utgangspunkt i besvarelsene fra en spørreundersøkelse sendt til et utvalg ansatte i et norsk middels stort offentlig helseforetak (sykehus). Spørreundersøkelsen ble håndtert ved bruk av verktøyet SurveyXact. Undersøkelsen er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD).

I september 2021 sendte jeg ut forespørsel til 49 ledere for å be om samtykke til at deres ansatte kunne delta i undersøkelsen (se vedlegg i [8.1.](#)). Etter en påminnelse, samtykket 42 av disse til at deres ansatte kunne delta og gi en vurdering av deres lederegenskaper. 1 leder ønsket seg slettet fra undersøkelsen.

Første spørreskjema, med spørsmål om bla. ledelse og kollegastøtte, ble sendt ut til alle ansatte hvor leder hadde samtykket (se vedlegg i [8.2.](#)). Dette var totalt 957 ansatte, hvorav 1 ønsket å bli slettet. Etter to påminnelser var det 284 av de 956 som samtykket og responderte på undersøkelsen. 6 av disse samtykket ikke til at leder skulle gi en vurdering av dem.

Etter omtrent 3 uker sendte jeg ut andre spørreskjema, som inneholdt spørsmål om ansattes vurdering av egen ytelse, mestringsevne og trivsel til 284 respondenter (se vedlegg i [8.3.](#)). Disse spørsmålene er ikke brukt videre i denne oppgaven. Jeg sendte også ut spørreskjema til lederen for de 278 som hadde samtykket til ledervurdering, hvor leder skulle vurdere den ansatte (se vedlegg i [8.4.](#)). Etter to påminnelser var det 235 ansatte som svarte på spørreskjema nr. 2 og lederne svarte på vurdering av 241 av sine ansatte.

284 respondenter svarte på spørreundersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 29,7 %. 223 av disse svarte på alle spørsmål som er inkludert i oppgaven, og hadde også ledervurdering av ekstrarolleatferd. Dette gir en svarprosent på 23,3 %.

Etter at spørreundersøkelsen var avsluttet ble data aidentifisert. Svarene fra de tre undersøkelsene ble slått sammen før aidentifisering, og overført til IBM® SPSS® versjon

28, slik at jeg fikk ett fullstendig, aidentifisert datasett som inneholdt svar på alle spørsmålene for hver enkelt ansatt-leder-dyade.

Av de som svarte var 231 kvinner og 51 menn (hhv. 81 og 18 %). To respondenter ønsket ikke å oppgi kjønn. 65 % hadde en bachelorutdanning eller høyere. 61 % hadde jobbet ved sykehuset i mer enn 10 år. 89 % hadde fast stilling og 75 % jobbet full stilling. 18 % av respondentene var ledere, 35 % var medarbeidere med fagansvar og 47 % var medarbeidere uten fag- eller personalansvar.

### 3.2. Måleverktøy

Alle atferdsspørsmål ble besvart med en 5-punkts Likert skala som ble rangert fra «Svært uenig» til «Svært enig». I tillegg ble det gitt mulighet for å svare «Vet ikke». Alle spørsmålene i undersøkelsen kan finnes i Vedlegg 8.2, 8.3 og 8.4.

**Transformasjonsledelse** ble målt ved å be om medarbeidernes opplevelse av transformasjonsledelse hos nærmeste leder. Jeg brukte The Global Transformational Leadership scale (GTL) som ble utviklet av Carless et al. (2000). Denne skalaen består av syv spørsmål av typen

- «Min nærmeste leder gir oppmuntring og anerkjennelse til de ansatte»
- «Min nærmeste leder er klar på sine verdier og praktiserer det han/hun sier»

Skalaens reliabilitet var  $\alpha = .93$ .

**Passiv ledelse** ble målt ved å be om medarbeidernes opplevelse av passiv ledelse hos nærmeste leder. Her brukte jeg en skala bestående av fem spørsmål, som tidligere er brukt av Barling & Frone (2017). Eksempler på spørsmål fra skalaen er:

- «Min nærmeste leder venter til ting går galt før han/hun gjør noe med det»
- «Min nærmeste leder er ofte utilgjengelig når ansatte trenger hjelp med et problem»

Skalaens reliabilitet var  $\alpha = .89$ .

**Kollegastøtte** ble kartlagt ved bruk av syv spørsmål brukt av Kuvaas & Dysvik (2011). Denne skalaen er basert på tidligere arbeid av Chatman & Flynn (2001), og måler medarbeidernes opplevelse av det psykologiske sosiale samarbeidsklimaet i enheten, altså på gruppenivå:

- «Det er stor grad av samarbeid mellom medarbeiderne i enheten»
- «Ansatte i organisasjonen virker lite villige til å dele sin kunnskap med andre»

Besvarelsene av spørsmål med negativ ordlyd ble reversert før analysene ble gjort. Disse spørsmålene er merket med «R» i faktoranalysen (vedlegg 8.5). Skalaens reliabilitet var  $\alpha = .84$ .

**Ekstrarolleatferd** er vurdert av nærmeste leder. Dette for å redusere sannsynligheten for common method variance, som kan være et problem hvis samme person vurderer både uavhengig og avhengig variabel i spørreundersøkelser (Podsakoff et al., 2012). I tillegg viser de Geus et. al (2020) sin oversiktsartikkel at over 75% av de inkluderte studiene i offentlig sektor kun har selvrapporterte data. Verktøyet jeg brukte her er utviklet av Van Dyne & LePine (1998). Jeg har valgt å bruke den delen av Van Dyne & LePines skala som omhandler ekstrarolleatferd på individuelt nivå (hjelpende atferd), og skalaen består av syv spørsmål av typen:

- «Han/hun påtar seg ofte oppgaver uoppfordret»
- «Han/hun hjelper andre i sin gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene»

Skalaens reliabilitet var  $\alpha = .94$ .

### **Kontrollvariable**

Det er svært mange faktorer som kan virke inn på forholdet mellom ledelse og ekstrarolleatferd. I denne oppgaven har jeg inkludert noen demografiske kontrollvariable for å prøve å kontrollere for noen av disse faktorene. Alle respondenter ble dermed spurt om å oppgi kjønn, utdanningsnivå, arbeidsforholdets lengde, type stillingsforhold (fast/vikar osv), stillingsprosent og hvilket nivå de jobber på (medarbeider, fagansvar, enhetsleder osv).

Det er vist at *kjønn* kan ha en sammenheng med ekstrarolleatferd (Kidder, 2002). I undersøkelsen ble kjønn kodet som en dikotom variabel hvor 1 representerer «Kvinne» og 2 representerer «Mann». Smith et al. (1983) har vist at utdanningsnivå og hvor lenge man har vært ansatt, kan ha en positiv sammenheng med ekstrarolleatferd. *Utdanningsnivå* ble besvart på en skala fra 1 til 6, hvor 1 representerte «Mindre enn videregående skole» og 6 representerte «Mastergrad eller høyere». Jeg ba også deltakerne om å oppgi *hvor lenge de har vært ansatt i helseforetaket*, på en skala fra 1 til 7 hvor 1 tilsvarer «< 1 år» og 7 tilsvarer «26 år eller mer». Det er også vist at jobbusikkerhet og type stillingsforhold har innvirkning på hvordan medarbeidere svarer på undersøkelser om jobbatferd (De Cuyper & De Witte, 2006). Jeg har derfor tatt med type stillingsforhold og stillingsprosent som kontrollvariable. *Type stillingsforhold* ble besvart med «Fast», «Vikariat», «Engasjement» eller «Annet». Disse besvarelsene ble kodet om til en dikotom variabel hvor 1 representerer «Fast» og 2



representerer «Midlertidig» ansettelse. *Stillingsprosent* ble besvart på en skala fra 1 til 6 hvor 1-5 tilsvarte fra «100 %» til «< 25 %» og 6 tilsvarte «Ekstrahjelp uten fast stillingsprosent». Ved gjennomgang av datamaterialet bestemte jeg meg for å legge de som svarte 6 (Ekstrahjelp uten fast stillingsprosent) inn sammen med de som svarte 5 (< 25 %), slik at besvarelsene på den endelige skalaen var rangert fra 1 til 5. Til sist kan det også være mulig at en ansatt i lederposisjon forventes å bidra med høyere grad av ekstrarolleatferd enn en medarbeider uten ansvar. Jeg har derfor tatt med en siste kontrollvariabel, *stillingsnivå*. Denne ble besvart med 1 «Medarbeider uten fag- eller personalansvar», 2 «Medarbeider med fagansvar», 3 «Enhetsleder» eller 4 «Avdelingssjef, seksjonsleder eller klinikkdirektør».

### 3.3. Analyser

Etter utforming og utsendelse av spørreundersøkelsen har jeg innsett at «Vet ikke»-kategorien som jeg tilførte Likert-skalaene i undersøkelsen, ikke tilfører nyttig informasjon siden Likert-skalaen også har en midtverdi som heter «Verken/eller». Samtidig skapte «Vet ikke»-kategorien problemer ved danning av samleskalaer for de forskjellige faktorene. Jeg har derfor valgt å kode alle «Vet ikke»-svar som missing, og dermed ta dem ut av undersøkelsen. Andelen «Vet ikke»-svar på de forskjellige spørsmålene som er inkludert i oppgaven varierte fra 0,4 % til 9,2 %. Skalaene med størst andel «Vet ikke» var vurderingene av transformasjonsledelse og passiv ledelse, men utelatelse av disse svarene antas ikke å påvirke resultatet av undersøkelsen i stor grad, da det ikke påvises bestemte mønstre blant de som har svart «Vet ikke».

For å sjekke validiteten til de forskjellige begrepene jeg har brukt, og bekrefte at ikke spørsmålene i de forskjellige skalaene er for nært beslektet med noen av de andre skalaene, har jeg gjort en utforskende faktoranalyse. Kriterier for å kunne utføre en slik faktoranalyse er at man helst skal ha mer enn 300 caser, men > 150 går også greit så lenge det er flere variabler med høy faktorladning (> .80) i løsningene som foreslås (Pallant, 2020). Man kan også se på Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of sampling adequacy for å vurdere om utvalget er stort nok. Denne verdien bør være over .60. Det bør også være en del korrelasjonsfaktorer > .30. En signifikant Bartlett's test of sphericity ( $p < .05$ ) støtter også hypotesen om at man har korrelasjonsfaktorer som er forskjellige fra 0 i korrelasjonsmatrisen. Alle disse forutsetningene er oppfylt i mitt datasett. Som anbefalt av Costello & Osborne (2005), gjorde jeg en Maximum likelihood faktoranalyse med direct oblimin rotasjon, og kartla da først

faktorene i selvrapportert opplevelse av transformasjonsledelse, passiv ledelse og kollegastøtte i én faktoranalyse, før jeg gjorde en tilsvarende analyse for lederrapportert ekstrarolleatferd (Vedlegg 8.5).

I faktoranalysen har jeg har brukt Kaisers kriterium for å avdekke hvor mange faktorer som har eigenvalue  $> 1$ . Eigenvalue beskriver hvor stor del av variansen som er forklart av hver enkelt faktor. I noen tilfeller kan Kaisers kriterium føre til uhensiktsmessig mange faktorer. Jeg har derfor også sett på Scree plot, men i mitt datasett gav Kaisers kriterium og Scree plot samme resultat. For å unngå at nært beslektede konsepter blandes sammen, har jeg brukt følgende kriterier for å inkludere et spørsmål i en faktor:

- Faktorladning på .50 eller høyere (Nunnally & Bernstein, 1994; Osborne & Costello, 2004)
- Kryssladning på .35 eller mindre (Kiffin-Petersen & Cordery, 2003)
- Forskjell mellom ladning mellom faktorer på .20 eller høyere (Van Dyne et al., 1994)

For måling av reliabilitet har jeg valgt Cronbachs alpha (Tabell 1). Dette estimatet gir et mål på intern konsistens for skalaene jeg har valgt, og indikerer altså i hvilken grad spørsmålene innenfor hver skala henger godt sammen. Cronbachs alpha bør ligge mellom .7 og 1, hvor 1 tilsvarer maksimal reliabilitet (Pallant, 2020).

For å se på sammenhengene mellom de forskjellige variablene, gjorde jeg en parametriske bivariat korrelasjonsanalyse (Pearsons korrelasjonskoeffisient med tosidig signifikans, Tabell 1).

For å teste hypotesene har jeg utført en hierarkisk multippel lineær regresjon. Jeg har brukt 3-steps metoden som er anbefalt av Baron & Kenny (1986) for å teste for medierende effekt. I tråd med anbefalingene fra Baron & Kenny, testet jeg først om transformasjonsledelse og passiv ledelse hadde en signifikant direkte sammenheng med mediatoren, kollegastøtte (Tabell 2). Jeg gjorde så en ny regresjon for å teste direkte sammenheng mellom kollegastøtte og ekstrarolleatferd, samt direkte og indirekte sammenhenger mellom de uavhengige variablene transformasjonsledelse og passiv ledelse, og den avhengige variabelen ekstrarolleatferd (Tabell 3).

## 4. Resultater

---

I faktoranalysen var det tre spørsmål som ikke oppfylte kriteriene jeg hadde satt. Det gjaldt ett spørsmål i skalaen for passiv ledelse og to i skalaen for kollegastøtte. Spørsmålene som ble tatt ut er vist i faktoranalysen i vedlegg 8.5. Etter at disse spørsmålene var tatt bort, laget jeg totalvariabler for skalaene ved å beregne gjennomsnitt av svarene på spørsmålene som ble inkludert i de forskjellige skalaene. Hvis en case manglet svar på mer enn ett av spørsmålene i skalaen, ble det ikke regnet gjennomsnitt. Den aktuelle casen fikk da ikke registrert et svar på den aktuelle skalaen og casen ble dermed regnet som missing og tatt ut av datamaterialet.

Gjennomsnitt, standardavvik, bivariat korrelasjon, antall spørsmål i de endelige skalaene og estimater for reliabilitet vises i Tabell 1. Alle skalaer viste god reliabilitet, fra .84 til .94.

Kollinearitet ble testet i SPSS før regresjonsanalysen. Både Hair et al. (2014) og Menard (2002) oppgir et mer eller mindre absolutt minimum for toleranseverdi på 0.10. Laveste toleranseverdi i mitt datasett er på 0.69, som er godt over dette, og også godt over 0.20 som er den verdien som Menard (2002) oppgir som grunn til å se nærmere på om man har et kollinearitetsproblem.

Tabell 2 viser resultatet fra regresjonsanalysen hvor jeg testet sammenhengene mellom hhv. transformasjonsledelse og passiv ledelse, med mediatoren kollegastøtte. Analysen viser at transformasjonsledelse har en signifikant positiv sammenheng med kollegastøtte ( $\beta = 0.31$ ,  $p < 0.001$ ), og at passiv ledelse har en svakere signifikant negativ sammenheng med kollegastøtte ( $\beta = -0.21$ ,  $p < 0.05$ ). Kontrollvariablene utdanningsnivå, arbeidsforholdets lengde og stillingsprosent er også signifikant positivt relatert til kollegastøtte.

Tabell 3 viser resultatet fra regresjonsanalysen hvor jeg testet direkte og indirekte sammenheng mellom hhv. transformasjonsledelse og passiv ledelse, med den avhengige variabelen ekstrarolleatferd. Analysen viser at transformasjonsledelse har en direkte signifikant positiv sammenheng med ekstrarolleatferd ( $\beta = 0.38$ ,  $p < 0.001$ ). Hypotese 1, som predikerte at det er en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd, støttes dermed. Regresjonsanalysen viser imidlertid at passiv ledelse *ikke* har en signifikant direkte sammenheng med ekstrarolleatferd. Selv om regresjonskoeffisienten er negativ ( $\beta = -0.05$ ), så er den ikke signifikant. Det betyr at jeg ikke finner støtte for hypotese 2, som predikerte at det er en negativ sammenheng mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd.

Etter at kollegastøtte tas inn i modellen, ble den standardiserte regresjonskoeffisienten for sammenhengen mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd redusert ( $\beta = 0.32$ ,  $p < 0.001$ ). For å teste om dette fallet i standardisert betaverdi er signifikant, gjorde jeg Sobel's test ved hjelp av programmet MedGraph (José, 2013). Etter å ha lagt inn verdier fra den hierarkiske lineære multiple regresjonsanalysen, inkludert kontrollvariable, viser Sobel's test at forholdet mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd er delvis mediert av kollegastøtte ( $Z = 2,10$ ,  $p < 0.05$ ). Hypotese 3, som predikerte at kollegastøtte medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd, støttes dermed.

Sammenhengen mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd viste seg å ikke være signifikant også *etter* at jeg tok inn kollegastøtte i modellen. Det betyr at det ikke kan påvises noen form for indirekte effekt mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd i denne modellen, hverken kompetitiv, komplementær eller kun indirekte (Zhao et al., 2010). Hypotese 4 som predikerte at kollegastøtte medierer sammenhengen mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd, støttes dermed ikke.

Tabell 1, Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet

	Variabel	$\bar{X}$	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Kjønn <sup>1</sup>	1.17	.38										
2	Utdanningsnivå	4.26	1.51	-.07									
3	Arbeidsforholdets lengde	4.46	1.77	-.01	-.02								
4	Fast el. midl. ansettelse <sup>2</sup>	1.10	.30	-.06	-.06	-.41***							
5	Stillingsprosent	1.40	.92	-.07	-.33***	-.24***	.40***						
6	Ansattnivå	1.89	.85	.02	.23***	.21**	-.15*	-.28***					
7	Transformasjonsledelse (7)	3.97	.81	.14*	-.08	-.06	.05	.02	.02	<b>(.93)</b>			
8	Passiv ledelse (4)	1.96	.83	-.08	.00	.02	.02	.03	-.03	-.71***	<b>(.89)</b>		
9	Kollegastøtte (5)	4.03	.66	.03	.09	.09	.02	.07	.04	.48***	-.47***	<b>(.84)</b>	
10	Ekstrarolleatferd (7)	4.16	.74	-.07	.18*	.04	-.05	-.17*	.05	.38***	-.31***	.35***	<b>(.94)</b>

Note: Reliabilitet vises langs diagonalen med uthevet skrift. Antall spørsmål i skalaene står i parentes.  $N=202$  på grunn av «listwise deletion» av missing data. <sup>1</sup>Kvinne=1, mann=2. <sup>2</sup>Fast=1, midlertidig=2.

\* $p < 0.05$ .

\*\* $p < 0.01$ .

\*\*\* $p < 0.001$ .

Tabell 2, Resultater fra regresjonsanalyse som tester direkte effekt mellom de uavhengige variablene transformasjonsledelse og passiv ledelse og mediatoren, kollegastøtte

	Kollegastøtte
Kjønn	.00
Utdanningsnivå	.22***
Arbeidsforholdets lengde	.16*
Fast. el. midl. ansettelse	.01
Stillingsprosent	.18**
Ansattnivå	.02
Passiv ledelse	-.21*
Transformasjonsledelse	.31***
Justert R <sup>2</sup>	.27
F	11.737***

Note: Tabellen viser standardiserte regresjonskoeffisienter;

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

n=234 pga. listwise deletion of missing data.

Tabell 3, Resultater fra regresjonsanalyse som tester direkte effekt mellom hhv. transformasjonsledelse og passiv ledelse og ekstrarolleatferd, samt medierende rolle for kollegastøtte

	Ekstrarolleatferd		
	Steg 1	Steg 2	Steg 3
Kjønn	-.07	-.13	-.12
Utdanningsnivå	.13	.17*	.13
Arbeidsforholdets lengde	.02	.05	.02
Fast. el. midl. ansettelse	.01	-.01	-.01
Stillingsprosent	-.13	-.12	-.16*
Ansattnivå	-.03	-.05	-.05
Passiv ledelse		-.05	.00
Transformasjonsledelse		.38***	.32***
Kollegastøtte			.20**
Justert R <sup>2</sup>	.021	.185	.210
$\Delta R^2$	.050	.168	.027
F	1.703	6.720***	6.924***
$\Delta F$	1.703	20.739***	6.905**

Tabellen viser standardiserte regresjonskoeffisienter; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

n=202 pga. listwise deletion of missing data.

## 5. Diskusjon

---

Hensikten med oppgaven var å se på hvordan hhv. effektiv og passiv ledelse påvirker ekstrarolleatferd i et norsk, offentlig helseforetak. Jeg ønsket også å se om kollegastøtte hadde en medierende rolle i disse sammenhengene.

Regresjonsanalysen viser at lederatferd forklarer 16,8 % av variansen for ekstrarolleatferd. I modellen er det bare transformasjonsledelse som har signifikant forklaringskraft på denne variansen. Passiv ledelse har ikke signifikant forklaringskraft. Det er dermed funnet støtte for hypotesen om at effektiv ledelse i form av transformasjonsledelse, er positivt relatert til ekstrarolleatferd (hypotese 1). At transformasjonsledelse er positivt relatert til ekstrarolleatferd er tidligere godt dokumentert (de Geus et al., 2020; Piccolo & Colquitt, 2006; Podsakoff et al., 1996), men dette funnet gir likevel nyttig informasjon som et supplement til den noe sparsomme forskningen på ekstrarolleatferd i offentlig sektor (de Geus et al., 2020).

Resultatene viser også at sammenhengen mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd er delvis mediert av kollegastøtte, ved at kollegastøtte gir en økt forklaringskraft på 2,7 %. Hypotese 3 er dermed oppfylt. Dette kan tolkes i retning av at støtten som gis fra leder i form av transformasjonsledelse, påvirker miljøet i gruppen slik at kollegaer utøver mer støttende atferd til hverandre. Det gode sosiale samarbeidsklimaet på gruppenivå vil igjen kunne føre til at den enkelte medarbeider utøver økt grad av ekstrarolleatferd i form av hjelpende atferd fordi man vil gjengjelde den hjelpen man har fått fra gruppen iht. gjengjeldelsesteorien og teorien som sosiale bytterelasjoner (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

Når det gjelder passiv ledelse, så gir imidlertid resultatene ikke støtte til hypotese 2, siden det ikke vises en signifikant direkte sammenheng mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd. Dette er et noe uventet funn, selv om det er varierende forskningsfunn når det gjelder denne sammenhengen. Buch et al. (2015) finner f.eks. at laissez-faire ledelse har en signifikant *positiv direkte* sammenheng med ekstrarolleatferd, og en signifikant *negativ indirekte* sammenheng via ELMX (økonomisk leader-member exchange), altså en konkurrerende indirekte effekt. De forklarte dette funnet med at laissez-faire ledelse kan medføre lavere grad av ekstrarolleatferd, men at medarbeidere kanskje vil engasjere seg mer og ta større ansvar hvis de opplever at lederen ikke bryr seg. Det at en negativ effekt på grunn av manglende støtte fra leder, oppheves ved at den enkelte medarbeider selv tar et større ansvar når de

opplever at lederen ikke bryr seg, kan derfor være en mulig forklaring på at jeg ikke finner støtte for hypotese 2 i denne modellen.

Det er grunnlag for å hevde at transformasjonsledelse er ikke en ledertype, og at det dermed ikke finnes transformerende og ikke-transformerende ledere. Både transformasjonsledelse og passiv ledelse er *lederatferd* som kan utøves av en og samme person, ut fra situasjonen man er i. Det betyr at ledere kan differensieres ut fra hvor ofte de utøver transformerende lederatferd og hvor ofte de utøver passiv ledelse (Kelloway et al., 2005). En annen forklaring på at jeg ikke finner sammenheng mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd i denne modellen, kan derfor også være at medarbeidere som skårer sin leder høyt på passiv ledelse, samtidig skårer sin leder lavt på transformasjonsledelse og motsatt. Disse begrepene vil altså ha en høy korrelasjon og dele en stor del av variasjonen. Det betyr at variasjon som skyldes passiv ledelse kan kamoufleres av variasjon som skyldes transformasjonsledelse.

Som nevnt er det varierende forskningsfunn når det gjelder virkningen av passiv ledelse på ekstrarolleatferd, og forskningen er sparsom. I forskningen har det vært antatt at fravær av transformasjonsledelse ikke vil ha konsekvenser utover det at de positive utfallene av transformasjonsledelse faller bort. Kelloway et al. (2005) finner imidlertid at passiv ledelse kan skape negative effekter også *utover* det som skyldes lederes manglende evne til å utføre transformasjonsledelse. Slike negative effekter kan være bla. dårligere sikkerhet og økt stress. På bakgrunn av tidligere forskningsresultater bør den manglende påvisningen av sammenheng mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd i denne oppgaven, tolkes med forsiktighet.

Jeg finner heller ikke støtte for den *indirekte* sammenhengen via kollegastøtte som postuleres i hypotese 4. Selv om det ikke påvises en *direkte* sammenheng mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd, kunne man tenke seg at kollegastøtte kunne gi det man kaller en ren indirekte effekt (Mathieu & Taylor, 2006; Zhao et al., 2010), altså at passiv ledelse bare har sammenheng med ekstrarolleatferd via en indirekte rute gjennom kollegastøtte, uten at det finnes en direkte sammenheng. Det er imidlertid ikke tilfellet her siden regresjonskoeffisienten for passiv ledelse ikke blir signifikant selv om kollegastøtte legges til i modellen.

En fallgrube for ledere som utøver tillitsbasert transformasjonsledelse, og dermed delegerer ansvar og oppgaver for å vise at de har tillit til at medarbeidere har den nødvendige kompetansen og egenskapene til å ivareta disse, er at de kan oppfattes som passive ledere av enkelte medarbeidere. Dette kan skje hvis lederen ikke kommuniserer tydelig nok ved



delegering, slik at medarbeideren oppfatter at lederen fraskriver seg ansvar i stedet for at hen ønsker å formidle tillit og styrke medarbeiderens mestringstro, som er lederens egentlige hensikt. Det kunne i denne sammenheng være nyttig ved fremtidig forskning å se på opplevd lederatferd vurdert av både medarbeider og leder, opp mot hensikt med delegering fra leders side og opplevd hensikt med delegering fra medarbeiders side.

Undersøkelsen viser til slutt lite eller ingen sammenheng mellom de demografiske kontrollvariablene og ekstrarolleatferd. Det betyr at resultatene i denne oppgaven gjør seg gjeldende for en variert gruppe mennesker i sykehuset, uavhengig av kjønn, stillingsforhold, utdanning og hvor lenge de har jobbet i sykehuset.

## 5.1. Begrensninger og muligheter for videre forskning

En begrensning ved denne undersøkelsen er den lave svarprosenten, som gjør at den ikke nødvendigvis kan sies å være representativ. Jeg har ikke hatt mulighet til å sammenligne de demografiske variablene fra respondentenes besvarelser med demografien i sykehuset generelt eller norsk offentlig helsevesen. Resultatene fra undersøkelsen kan dermed ikke generaliseres utover utvalget, siden deltakerne kommer fra en av mange klinikker i sykehuset, på ett av mange norske offentlige sykehus. Fremtidige undersøkelser bør gjøres på tvers av klinikker og/eller sykehus for å kontrollere for bias i utvalget, og dermed undersøke om denne studien er representativ utover utvalget.

Det er svært mange variabler som kan virke inn på graden av ekstrarolleatferd, og også svært mange utfall av forskjellige typer lederatferd. Det har ikke vært mulig å kontrollere for alle disse mulige forstyrrende variablene (konfundere), men jeg har forsøkt å redusere bias ved å inkludere demografiske kontrollvariabler.

En annen svakhet kan være at jeg har valgt å bruke samme Likert-skala på alle spørsmål. Ved å variere mellom skalaer kan man bidra til å redusere common method bias, fordi respondenten tvinges til å tenke mer aktivt på hvor hen plasserer sitt svar på den enkelte skala (Podsakoff et al., 2012). Ved å bruke ledervurdering av ekstrarolleatferd i stedet for selvevaluering har jeg har imidlertid også bidratt til å redusere common method bias. Dette fordi man ved å bruke to forskjellige kilder til informasjon, reduserer sannsynligheten for bias som skyldes at en og samme person ønsker å gi konsistente svar på spørsmål gjennom undersøkelsen. Imidlertid kan det også være slik at en leder vil påvirkes av halo-effekten ved

vurdering av sine ansatte, slik at medarbeidere som oppfattes positivt av leder på andre områder, bedømmes mer positivt på ekstrarolleatferd enn andre. En måte å redusere en slik effekt på, kunne ha vært å stille spørsmål om *hvor ofte* de ansatte deltar i forskjellig ekstrarolleatferd, i stedet for *hvor enig eller uenig* leder er i at den ansatte deltar i ekstrarolleatferd (Rosen et al., 2016). For å redusere sannsynligheten for common method bias ytterligere, har jeg gjennom algoritmer i SurveyXact valgt å variere rekkefølgen på spørsmålene til de forskjellige respondentene. Jeg har også samlet inn vurderingen av ekstrarolleatferd på et annet tidspunkt enn vurderingen av lederatferd og kollegastøtte. På denne måten har designet av spørreundersøkelsen også bidratt til å redusere sannsynligheten for common method bias (Podsakoff et al., 2012).

Jeg har ikke hatt mulighet til å måle ekstrarolleatferd før og etter innføring av forskjellige typer lederatferd, slik at det ikke kan sies noe om kausalitet i sammenhengene som undersøkes. I fremtidig forskning vil jeg derfor anbefale mer omfattende eksperimentelle, longitudinelle studier slik at kausalitet kan påvises. Selv om kausalitet ikke kan bekreftes i denne undersøkelsen, støtter imidlertid den teoretiske bakgrunnen at det vil være naturlig å tenke i retning av at effektiv lederatferd fører til ekstrarolleatferd, og ikke motsatt.

Spørreundersøkelsen som ble sendt ut i forkant av denne studien inneholder flere faktorer som det ikke har vært mulig å ta med i omfanget av denne oppgaven. Datagrunnlaget gir imidlertid muligheter for å se nærmere på andre sammenhenger i dette utvalget i fremtiden. Man kan for eksempel se på hvordan ledelse, kollegastøtte og subjektiv mestringsevne henger sammen med læring og trivsel, eller kvalitet og innsats. Det vil også være mulig å se på sammenhenger innenfor de enkelte dyadene av medarbeidere og ledere, siden svarene fra hver enkelt leder og medarbeider er koblet sammen i datagrunnlaget. Til slutt inneholder datagrunnlaget også informasjon om respondentenes følelse av autonomi, tilhørighet og kompetanse, slik at det er mulig å undersøke hvordan teorien om selvbestemmelse (Self determination theory, (Deci & Ryan, 1985)) påvirker disse sammenhengene.

## 5.2. Implikasjoner for praksis

Selv om denne undersøkelsen har sine begrensninger, bidrar den likevel til nyttig informasjon for praksis. Først og fremst viser resultatene at sykehuset vil være tjent med å veilede og utvikle sine ledere til å utøve effektiv ledelse i form av transformasjonsledelse, og at kollegastøtte utgjør en signifikant del av lederens vei til å lykkes med å motivere sine

medarbeidere til ekstrarolleatferd. På denne måten kan sykehuset og ledere forbedre psykososialt arbeidsmiljø og resultater for organisasjonen og den enkelte enhet. For å sikre god støtte fra kollegaer vil det også være viktig å legge til rette for et godt samarbeidsklima i enhetene, også utover påvirkningen fra ledere. Dette kan for eksempel gjøres ved at de fysiske arbeidsoppgavene organiseres på en slik måte at det oppstår gode muligheter for samarbeid.

Til slutt vil det være viktig for ledere å være tydelige overfor sine medarbeidere når de delegerer oppgaver, ansvar og myndighet, slik at det ikke oppfattes som passiv ledelse og fraskrivelse av lederansvar, og dermed fører til demotivasjon når hensikten egentlig er å vise tillit og å motivere medarbeidere ved myndiggjøring (empowerment) og større følelse av autonomi.

## 6. Konklusjon

---

Ekstrarolleatferd er et nødvendig bidrag til organisasjoners suksess, ved at det bidrar positivt til både psykososialt arbeidsmiljø og organisasjonens resultater. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at ved å gjøre tiltak som fremmer effektiv ledelse i form av transformasjonsledelse, kan helseforetaket oppnå økt grad av ekstrarolleatferd og bedre sosialt samarbeidsklima. Et godt sosialt samarbeidsklima betyr at kollegaer støtter og hjelper andre i gruppen, og dette vil kunne bidra til at den enkelte medarbeider gjengjelder med økt grad av ekstrarolleatferd. Undersøkelsen viser ingen sammenheng mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd, men resultatene viser at passiv ledelse er negativt relatert til sosialt samarbeidsklima. Annen forskning viser varierende resultater for konsekvenser av passiv ledelse. Det anbefales derfor å undersøke videre rundt andre mulige utfall av passiv ledelse, og andre mulige mediatorer for sammenhengen mellom passiv ledelse og ekstrarolleatferd. Datagrunnlaget som ble samlet inn i forbindelse med denne oppgaven inneholder i så måte flere muligheter for videre forskning.

## 7. Referanser

---

- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget AS.
- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do *something* ! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion: Leadership. *Stress and Health*, 33(3), 211–222. <https://doi.org/10.1002/smi.2697>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press ; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Red.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). *Managerial grid*. Advanced Management-Office Executive.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1 & 2), 52–69. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior: The Mediating Role of Economic Leader–Member Exchange Relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115–124. <https://doi.org/10.1177/1548051813515302>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed). Harper & Row.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429–452. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01806.x>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956–974. <https://doi.org/10.2307/3069440>
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 10(7). <https://doi.org/10.7275/JYJ1-4868>
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 858–866. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.858>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395–409. <https://doi.org/10.1348/096317905X53660>
- de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future

- Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270.  
<https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. I B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Red.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership and Management)* (Bd. 5, s. 39–70). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>
- Einarsen, S. V., & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg). Fagbokforl.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Ekvall, G. (1991). Change-centred Leaders: Empirical Evidence of a Third Dimension of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(6), 18–23. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001162>
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *The Academy of Management Review*, 29(3), 459. <https://doi.org/10.2307/20159054>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Garman, A. N., Davis-Lenane, D., & Corrigan, P. W. (2003). Factor structure of the transformational leadership model in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 803–812. <https://doi.org/10.1002/job.201>
- Gibson, C. B. (2001). Me and us: Differential relationships among goal-setting training, efficacy and effectiveness at the individual and team level. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 789–808. <https://doi.org/10.1002/job.114>
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, Á. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312–328. <https://doi.org/10.1108/02683940510589073>
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1). <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/transformational-leadership-the-impact-on-organizational-and-personal-outcomes/>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7. utg.). Pearson Education Limited. <https://books.google.no/books?id=VvXZnQEACAAJ>
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1)

- Holtz, B. C., & Hu, B. (2017). Passive leadership: Relationships with trust and justice perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 119–130. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2016-0029>
- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 247–268. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.731831>
- Hällsten, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforl.
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251. <https://doi.org/10.1002/job.2485>
- José, P. E. (2013). *MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version, version 3.0*. Victoria University of Wellington. <https://psychology.victoria.ac.nz/medgraph/>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforl.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor Leadership. I J. Barling, E. K. Kelloway, & M. Frone, *Handbook of Work Stress* (s. 89–112). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412975995.n5>
- Kidder, D. L. (2002). The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 28(5), 629–648. <https://doi.org/10.1177/014920630202800504>
- Kiffin-Petersen, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93–116. <https://doi.org/10.1080/09585190210158538>
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press ; Collier Macmillan.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2011). Permanent employee investment and social exchange and psychological cooperative climate among temporary employees. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 261–283. <https://doi.org/10.1177/0143831X10371990>
- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2002). The Antecedents and Consequences of Group Potency: A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups. *Academy of Management Journal*, 45(2), 352–368. <https://doi.org/10.2307/3069351>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management* (s. ix, 279). McGraw-Hill.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1031–1056. <https://doi.org/10.1002/job.406>
- Menard, S. W. (2002). *Applied logistic regression analysis* (2nd ed). Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing* (1st ed). Berrett-Koehler Publishers.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?

- Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed). McGraw-Hill.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is Negative Attention Better Than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work. *Organization Science*, 26(3), 774–793. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0900>
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006a). The Effects of OCB on Organizational Performance and Success. I *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (s. 199–222). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006b). The Study of OCB: Its Roots, Structure, and Frameworks. I *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (s. 15–42). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Osborne, J. W., & Costello, A. B. (2004). Sample size and subject to item ratio in principal components analysis. " *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 9(11). <https://doi.org/10.7275/KTZQ-JQ66>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th edition). Open University Press.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>



- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, *63*(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rosen, C. C., Yochum, E. J., Passantino, L. G., Johnson, R. E., & Chang, C.-H. (2016). Review and Recommended Best Practices for Measuring and Modeling Organizational Citizenship Behavior. I P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, & N. P. Podsakoff (Red.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (Bd. 1, s. 401–416). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.42>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 7–23. <https://doi.org/10.2307/256726>
- Spitzmuller, M., Dyne, L. V., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. I J. Barling & C. L. Cooper (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Bd. 1, s. 106–123). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200448>
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement* (s. xv, 168). Ohio State Univer., Bureau of Busin.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, *17*, 215–285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, *37*(4), 765–802. <https://doi.org/10.2307/256600>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 825–856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>
- Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* (2. utg.). Universitetsforl.

- Wang, X.-H. (Frank), & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1134–1144. <https://doi.org/10.1037/a0020754>
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of Differentiated Leadership in Groups. *Academy of Management Journal, 53*(1), 90–106. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037079>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1068–1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

## 8. Vedlegg

---

### 8.1. Samtykke fra ledere

#### *8.1.1. E-post med invitasjon til undersøkelsen*

Hei,

Det vil snart bli sendt ut en spørreundersøkelse om lederstøtte, kollegastøtte og ansattes følelse av mestring. Undersøkelsen blir sendt ut til alle ansatte i Medisinsk serviceklinikk (MSK) ved Sørlandet sykehus HF (SSHF).

For å kunne sende ut undersøkelsen til ansatte som du er leder for, trenger vi ditt samtykke. Vi ber deg derfor om å lese gjennom informasjonen som gis i denne lenken, og gi ditt samtykke der: *Link til samtykkeskjema*. Det er fint om du går inn og svarer på samtykket uansett om du sier "Ja" eller "Nei" til deltakelse.

Undersøkelsen er utgangspunktet for en masteroppgave i helseadministrasjon ved Universitetet i Oslo, som undertegnede er i gang med. Ved å delta i undersøkelsen bidrar du med kunnskap som kan bli viktig i arbeidet for å fremme godt samarbeid og effektiv ledelse i helsevesenet. Svarene i undersøkelsen vil bli behandlet konfidensielt, og vil ikke få betydning for deg eller din videre tjeneste i SSHF.

For deg som leder vil deltakelse i undersøkelsen innebære at alle dine ansatte først får tilsendt et spørreskjema som tar 10-15 min å fylle ut. Etter noen uker vil de få et nytt spørreskjema som tar omtrent 5 min å fylle ut. I disse skjemaene vil de få spørsmål om hvordan de opplever støtten fra deg og sine kollegaer, samt sin egen trivsel og følelse av mestring. Dersom din leder har samtykket til deltakelse i undersøkelsen, vil du også få tilsendt disse to skjemaene.

Ved tidspunkt 2 vil du også få tilsendt ett spørreskjema pr. ansatt som har deltatt i undersøkelsen, hvor du skal vurdere den ansattes innsats og kvalitet i arbeidet. Disse tar omtrent 3 min å fylle ut pr. ansatt.

Vi setter stor pris på din deltakelse!

Denne eposten kan ikke besvares, men ved ev. spørsmål kan undertegnede kontaktes på epost xxxxxxxx@studmed.uio.no eller tlf. xxxxxxxx

Med vennlig hilsen  
Sissel Francke

Enhetsleder bakteriologi, Avd. for med. mikrobiologi SSK  
og masterstudent ved Erfaringsbasert master i helseadministrasjon, UiO

#### *8.1.2. Samtykkeskjema*

**Velkommen til denne undersøkelsen om ledelse, kollegialt samarbeid og ansattes følelse av mestring i Medisinsk serviceklinikk ved Sørlandet sykehus HF.**

Som beskrevet i epost trenger vi ditt samtykke til at dine ansatte skal få tilsendt et

spørreskjema som bl.a. omhandler en vurdering av dine egenskaper som leder. Opplysningene behandles konfidensielt, og du vil ikke ha innsyn i svarene fra dine ansatte. Din enhet eller du som leder vil ikke kunne identifiseres gjennom resultatene som publiseres i etterkant av undersøkelsen, da undersøkelsen gjøres på klinikknivå, altså i hele Medisinsk serviceklinikk (MSK).

Eksempler på påstander som dine ansatte skal svare på:

Min nærmeste leder gir oppmuntring og anerkjennelse til de ansatte

Min nærmeste leder bryr seg virkelig om mine meninger

Min nærmeste leder er klar på sine verdier og praktiserer det han/hun sier

Min nærmeste leder utsetter å gjøre noe med problemer til de blir alvorlige

Vi ber deg lese gjennom informasjonen nedenfor før du gir ditt samtykke.

For utskrift - klikk på utskriftsikonet nederst på siden.

**Jeg har lest informasjonen nedenfor og samtykker til at ansatte jeg er leder for kan gi opplysninger om mine egenskaper som leder.**

(1)  Ja

(2)  Nei

HUSK å trykke "Neste" nederst på siden for å sende ditt samtykke.

### **Formål**

Formålet med oppgaven er å undersøke hvor mye støtte fra leder og kollegaer betyr for oss og for måten vi gjør jobben vår på. I tillegg vil vi i prosjektet undersøke hvordan arbeidstakers egen evne til å føle mestring også kan påvirke dette. Undersøkelsen er knyttet til en masteroppgave ved Institutt for helse og samfunn, Universitetet i Oslo.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle personopplysninger om deg bli slettet. Innsamlede opplysninger vil kun bli brukt til forskning. Ved publisering av masteroppgave og eventuelle artikler eller rapporter, vil ikke enkeltpersoner eller enkeltenheter kunne gjenkjennes.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Studien gjennomføres ved hjelp av to spørreundersøkelser som sendes ut med noen ukers mellomrom. Det vil ta omtrent 15 + 5 minutter å svare på undersøkelsene. Spørsmålene vil handle om hvordan du opplever arbeidshverdagen din og din egen mestring, hvordan du opplever å bli ledet og hvordan kollegaer samarbeider i din enhet. Du vil også bli spurt om kjønn, utdanningsnivå, hvor lenge du har jobbet i sykehuset og hvilket nivå du jobber på i organisasjonen. Svarene dine vil bli registrert i en datafil sammen med andres svar, og danne grunnlag for analysene i studien. Din leder vil også bli spurt om din arbeidsinnsats og kvalitet i arbeidet.

Det betyr at dere som er ledere om noen uker også vil få et spørreskjema pr. ansatt som har

svart på første spørreskjema, hvor dere vil bli bedt om en vurdering av den ansattes arbeidsinnsats og kvalitet i arbeidet.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Resultatene fra studien vil ikke kunne spores tilbake til deg, din enhet/avdeling eller leder. Det vil ikke bli gjort analyser på enhetsnivå. Din leder vil ikke ha innsyn i hva du har svart, og dine ansatte vil ikke ha innsyn i hva du har svart om dem.

I arbeidet med studien er det bare hovedansvarlig som har tilgang på datamaterialet. Navn og epostadresser brukes kun til å koble svar fra ansatt og leder sammen, samt koble sammen svarene fra de to forskjellige tidspunktene. Navn og epostadresse vil bli slettet umiddelbart etter sammenkobling, slik at verken hovedansvarlig eller veiledere vil kunne se hvem som har gitt hvilke svar. Prosjektet avsluttes senest mai 2022. Datasettet vil bli lagret uten personidentifiserbare opplysninger, slik at det er forskbart. Aidentifiserte resultater fra studien vil være offentlig tilgjengelig i masteroppgaven og eventuelle vitenskapelige artikler.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Samtykke gis ved å svare «Ja» på spørsmål om samtykke ovenfor.

### **Bakgrunn**

Hovedansvarlig for gjennomføring av undersøkelsen er Sissel Francke, ansatt i SSHF og for tiden student ved Erfaringsbasert masterstudium i helseadministrasjon ved Universitetet i Oslo. Studien er en del av masteroppgaven og Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Undersøkelsen gjennomføres med støtte fra Medisinsk serviceklinikk i Sørlandet sykehus. Gjennomføring av undersøkelsen er godkjent av klinikkdirektør Siri Tønnessen. Faglige veiledere for studien er professor Anders Dysvik (Institutt for ledelse og organisasjon, BI) som hovedveileder, og førsteamanuensis Eli Feiring (Afdeling for helseledelse og helseøkonomi, UiO) som biveileder.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene i et maskinlesbart og vanlig brukt filformat (CSV eller Excel XML)
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Retten til informasjon vil ikke gjelde de opplysningene som er gitt om deg av andre. Dette fordi en slik rettighet vil være til hinder for dette prosjektets formål.

Hvis du ønsker å vite mer om studiet eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Masterstudent Sissel Francke på e-post: [xxxxxxx@studmed.uio.no](mailto:xxxxxxx@studmed.uio.no)

Faglig hovedveileder, professor Anders Dysvik på e-post: [xxxxxxx@bi.no](mailto:xxxxxxx@bi.no)

Biveileder og prosjektansvarlig ved UiO, førsteamanuensis Eli

Feiring: [xxxxxxx@medisin.uio.no](mailto:xxxxxxx@medisin.uio.no)

Personvernombud ved UiO: [personvernombud@uio.no](mailto:personvernombud@uio.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:  
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på  
telefon: 55 58 21 17.



Tusen takk for ditt svar!

Dine ansatte vil snart få tilsendt sine spørreskjema dersom du har samtykket til deltakelse.  
Du vil også motta spørreskjema hvis din leder har samtykket til deltakelse.

## 8.2. Spørreskjema 1 til ansatte

### *8.2.1. Epost med invitasjon til undersøkelsen*

Hei,

Du inviteres med dette til å delta i en spørreundersøkelse om lederstøtte, kollegastøtte og ansattes følelse av mestring. Undersøkelsen er utgangspunktet for en masteroppgave i helseadministrasjon ved Institutt for helse og samfunn ved Universitetet i Oslo, og sendes ut til alle ansatte i Medisinsk serviceklinikk (MSK) ved SSHF.

Skjemaet vil ta omtrent 10-15 min å fylle ut.

Din leder, *xxxxx*, har på forhånd gitt sin godkjenning til at du kan svare på spørsmålene som omhandler ledelse. For at vi skal kunne spørre din leder om en vurdering av ditt arbeid, trenger vi også ditt samtykke, som du kan gi når du starter spørreundersøkelsen i lenken nedenfor.

Klikk her for å delta i undersøkelsen: *Link til undersøkelsen inkl samtykke*

Ved å delta i undersøkelsen bidrar du med kunnskap som kan bli viktig i arbeidet for å fremme godt samarbeid og effektiv ledelse i helsevesenet. Svarene i undersøkelsen vil bli behandlet konfidensielt, og vil ikke få betydning for deg eller din videre tjeneste i SSHF.

Du vil få tilsendt et nytt spørreskjema i løpet av de neste ukene. Det vil ta omtrent 5 min å fylle ut og er siste del av undersøkelsen.

Tusen takk for at du deltar!

Med vennlig hilsen

Sissel Francke

Enhetsleder bakteriologi ved Avd. for med. mikrobiologi SSK og masterstudent ved Erfaringsbasert master i helseadministrasjon, UiO

Denne eposten kan ikke besvares, men undertegnede kan kontaktes ved ev. spørsmål på epost *xxxxxxxxx@studmed.uio.no* eller tlf. *xxxxxxxxx*.

### *8.2.2. Spørreskjema inkl. samtykke*

**Velkommen til denne undersøkelsen om ledelse, kollegialt samarbeid og ansattes følelse av mestring i Medisinsk serviceklinikk ved Sørlandet sykehus HF.**

Som beskrevet i epost trenger vi ditt samtykke til deltakelse i undersøkelsen og til at din leder skal få tilsendt et spørreskjema som omhandler en vurdering av din innsats og kvalitet i arbeidet.

Opplysningene behandles konfidensielt, og du vil ikke ha innsyn i svarene fra din leder. Du og din enhet vil ikke kunne identifiseres gjennom resultatene som publiseres i etterkant av undersøkelsen, da undersøkelsen gjøres på klinikknivå, altså i hele Medisinsk serviceklinikk (MSK).

Eksempler på påstander din leder skal vurdere om deg:

Han/hun påtar seg ofte oppgaver uoppfordret  
Kvaliteten på arbeidet hans/hennes er jevnt over på et høyt nivå  
Andre i organisasjonen ser på det han/hun leverer som typisk kvalitetsarbeid  
Han/hun støtter og hjelper andre til beste for gruppen/enheten

Vi ber deg lese gjennom informasjonen nedenfor før du gir ditt samtykke.

For utskrift - klikk på utskriftsikonet nederst på siden.

Jeg har lest informasjonen nedenfor og samtykker til at min leder kan gi en vurdering av min innsats og kvalitet i arbeidet

- (1)  Ja  
(2)  Nei

### **Jeg har lest informasjonen nedenfor og samtykker til egen deltakelse i undersøkelsen**

- (1)  Ja  
(0)  Nei

Klikk "Neste" nederst på siden for å komme videre.

#### **Formål**

Formålet med oppgaven er å undersøke hvor mye støtte fra leder og kollegaer betyr for oss og for måten vi gjør jobben vår på. I tillegg vil vi i prosjektet undersøke hvordan arbeidstakers egen evne til å føle mestring også kan påvirke dette. Undersøkelsen er knyttet til en masteroppgave ved Institutt for helse og samfunn, Universitetet i Oslo.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle personopplysninger om deg bli slettet. Innsamlede opplysninger vil kun bli brukt til forskning. Ved publisering av masteroppgave og eventuelle artikler eller rapporter, vil ikke enkeltpersoner eller enkeltenheter kunne gjenkjennes.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Studien gjennomføres ved hjelp av to spørreundersøkelser som sendes ut med noen ukers mellomrom. Det vil ta omtrent 15 + 5 minutter å svare på undersøkelsene. Spørsmålene vil handle om hvordan du opplever arbeidshverdagen din og din egen mestring, hvordan du opplever å bli ledet og hvordan kollegaer samarbeider i din enhet. Du vil også bli spurt om kjønn, utdanningsnivå, hvor lenge du har jobbet i sykehuset og hvilket nivå du jobber på i organisasjonen. Svarene dine vil bli registrert i en datafil sammen med andres svar, og danne grunnlag for analysene i studien. Din leder vil også bli spurt om din arbeidsinnsats og kvalitet i arbeidet.

Det betyr at dere som er ledere om noen uker også vil få et spørreskjema pr. ansatt som har



svart på første spørreskjema, hvor dere vil bli bedt om en vurdering av den ansattes arbeidsinnsats og kvalitet i arbeidet.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Resultatene fra studien vil ikke kunne spores tilbake til deg, din enhet/avdeling eller leder. Det vil ikke bli gjort analyser på enhetsnivå. Din leder vil ikke ha innsyn i hva du har svart, og dine ansatte vil ikke ha innsyn i hva du har svart om dem.

I arbeidet med studien er det bare hovedansvarlig som har tilgang på datamaterialet. Navn og epostadresser brukes kun til å koble svar fra ansatt og leder sammen, samt koble sammen svarene fra de to forskjellige tidspunktene. Navn og epostadresse vil bli slettet umiddelbart etter sammenkobling, slik at verken hovedansvarlig eller veiledere vil kunne se hvem som har gitt hvilke svar. Prosjektet avsluttes senest mai 2022. Datasettet vil bli lagret uten personidentifiserbare opplysninger, slik at det er forskbart. Aidentifiserte resultater fra studien vil være offentlig tilgjengelig i masteroppgaven og eventuelle vitenskapelige artikler.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Samtykke gis ved å svare «Ja» på spørsmål om samtykke ovenfor.

### **Bakgrunn**

Hovedansvarlig for gjennomføring av undersøkelsen er Sissel Francke, ansatt i SSHF og for tiden student ved Erfaringsbasert masterstudium i helseadministrasjon ved Universitetet i Oslo. Studien er en del av masteroppgaven og Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Undersøkelsen gjennomføres med støtte fra Medisinsk serviceklinikk i Sørlandet sykehus. Gjennomføring av undersøkelsen er godkjent av klinikkdirektør Siri Tønnessen. Faglige veiledere for studien er professor Anders Dysvik (Institutt for ledelse og organisasjon, BI) som hovedveileder, og førsteamanuensis Eli Feiring (Afdeling for helseledelse og helseøkonomi, UiO) som biveileder.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene i et maskinlesbart og vanlig brukt filformat (CSV eller Excel XML)
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Retten til informasjon vil ikke gjelde de opplysningene som er gitt om deg av andre. Dette fordi en slik rettighet vil være til hinder for dette prosjektets formål.

Hvis du ønsker å vite mer om studiet eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Masterstudent Sissel Francke på e-post: xxxxxxx@studmed.uio.no

Faglig hovedveileder, professor Anders Dysvik på e-post: xxxxxxx@bi.no

Biveileder og prosjektansvarlig ved UiO, førsteamanuensis Eli Feiring:

xxxxxxx@medisin.uio.no

Personvernombud ved UiO: personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:  
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på  
telefon: 55 58 21 17.



Først trenger vi litt informasjon om deg

### Kjønn

- (1)  Kvinne
- (2)  Mann
- (3)  Annet (spesifiser) \_\_\_\_\_

### Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- (1)  Mindre enn videregående skole
- (2)  Videregående skole eller tilsvarende
- (3)  Noe universitet/høyskole, men ingen grad oppnådd
- (4)  Toårig grad
- (5)  Bachelorgrad (treårig grad)
- (6)  Mastergrad eller høyere

### Hvor lenge har du jobbet i Sørlandet sykehus?

- (1)  <1 år
- (2)  1-5 år
- (3)  6-10 år
- (4)  11-15 år
- (5)  16-20 år
- (6)  21-25 år
- (7)  26 år eller mer

### Hva slags stillingsforhold har du?

- (1)  Fast stilling
- (2)  Vikariat
- (3)  Engasjement
- (4)  Annet (spesifiser) \_\_\_\_\_

### Hvor stor stillingsprosent har du?

- (1)  100 %
- (2)  75-99 %

- (3)  50-74%
- (4)  25-49 %
- (5)  < 25 %
- (6)  Ekstrahjelp uten fast stillingsprosent

### På hvilket nivå i sykehuset arbeider du?

- (1)  Medarbeider uten fag- eller personalansvar
- (2)  Medarbeider med fagansvar
- (3)  Enhetsleder
- (4)  Avdelingssjef, seksjonsleder eller klinikkdirrektør

Under er det satt opp noen påstander. Tenk på lederen som er oppgitt i e-posten du fikk, når du svarer på påstandene.

### Min leder

	Svært uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Svært enig	Vet ikke
kommuniserer en klar og positiv visjon for fremtiden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
behandler de ansatte som enkeltpersoner, støtter og oppmuntrer deres utvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
gir oppmuntring og anerkjennelse til de ansatte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
fostrer tillit, involvering og samarbeid mellom de ansatte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
oppmuntrer til å finne nye måter å løse problemer på, og stiller spørsmål ved antakelser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	Svært uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Svært enig	Vet ikke
er klar på sine verdier og praktiserer det han/hun sier	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
innprenter stolthet og respekt hos andre og inspirerer meg ved å være svært kompetent	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
er ofte utilgjengelig når ansatte trenger hjelp med et problem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
venter til ting går galt før han/hun gjør noe med 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"/>
utsetter å gjøre noe med problemer til de blir alvorlige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
utsetter avgjørelser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
bryr seg virkelig om mine meninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
viser interesse for at jeg har det bra på jobben	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
tar hensyn til mine mål og verdier	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Videre ber vi deg svare på noen spørsmål om hvordan du har det på jobb

## Autonomi, kompetanse og tilhørighet

	Svært uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Svært enig	Vet ikke
Jeg føler egentlig ikke at jeg har spesielt gode relasjoner med kollegaene mine	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Når jeg er på jobb, føler jeg meg som en del av et større fellesskap	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg føler egentlig ikke at kollegaene mine og jeg har mye til felles	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Når jeg er på jobb, føler jeg at jeg kan snakke om emner som virkelig betyr noe for meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg føler meg ofte ensom når jeg er sammen med kollegaene mine	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Noen av mine kollegaer er nære venner av meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg føler egentlig ikke at jeg er dyktig i jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg er i stand til å utføre arbeidsoppgavene mine på en god måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg føler meg kompetent til å utføre jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg tviler av og til på om jeg er i stand til å utføre jobben min på en skikkelig måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	<b>Svært uenig</b>	<b>Uenig</b>	<b>Verken/eller</b>	<b>Enig</b>	<b>Svært enig</b>	<b>Vet ikke</b>
Jeg er dyktig til å utføre arbeidsoppgavene mine	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg tenker ofte at jeg har en vanskelig jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg føler at jeg er i stand til å løse alle arbeidsoppgavene mine, til og med de som er vanskelige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg føler at jeg kan være meg selv når jeg er på jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg føler meg ofte presset når jeg er på jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Når jeg er på jobb, føler jeg ofte at jeg må rette meg etter hva andre sier at jeg skal gjøre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Dersom jeg kunne velge, hadde jeg utført arbeidsoppgavene mine på en annen måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Arbeidsoppgavene mine på jobb stemmer overens med det jeg virkelig vil gjøre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg står fritt til å gjøre jobben min på den måten som jeg synes den kan gjøres best	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Svært uenig   Uenig   Verken/eller   Enig   Svært enig   Vet ikke

Når jeg er på jobb, føler jeg meg ofte tvunget til å utføre oppgaver som jeg ikke ønsker å gjøre

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

Til slutt ønsker vi at du svarer på noen påstander om samarbeidet med dine kollegaer. Tenk på dine nærmeste kollegaer når du svarer på spørsmålene

### Kollegastøtte og trygghet

Svært uenig   Uenig   Verken/eller   Enig   Svært enig   Vet ikke

Enheten virker oppriktig opptatt av å opprettholde et harmonisk samarbeidsklima

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

Det er lite samarbeid mellom medarbeiderne i enheten og det meste foregår på individuell basis

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

Det er stor grad av samarbeid mellom medarbeiderne i enheten

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

Ansatte i enheten virker villige til å nedtone sine egne interesser til fordel for enhetens interesser og mål

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

Ansatte i enheten virker opptatt av å dele sine erfaringer med hverandre

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

	<b>Svært uenig</b>	<b>Uenig</b>	<b>Verken/eller</b>	<b>Enig</b>	<b>Svært enig</b>	<b>Vet ikke</b>
Ansatte i enheten virker lite villige til å dele sin kunnskap med andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg oppfatter mine medarbeidere i enheten som samarbeidsvillige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Hvis du gjør en feil i denne enheten, holdes det ofte mot deg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Det er trygt å bringe frem problemer og vanskelige saker i denne enheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Noen ganger blir ansatte i denne enheten avvist av andre fordi de er annerledes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Det er trygt å ta en risiko i denne enheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Det er vanskelig å spørre andre ansatte i enheten om hjelp	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Ingen i denne enheten vil med vilje opptre slik at min innsats undergraves	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Mine unike ferdigheter og talenter blir verdsatt og gjort nytte av når jeg jobber i denne enheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>



Takk for ditt svar!

Om du har samtykket til deltakelse, vil det neste og siste spørreskjemaet vil bli sendt til deg på epost i løpet av de neste ukene.

## 8.3. Spørreskjema 2 til ansatte

### 8.3.1. Epost ved utsendelse

Hei!

Takk for at du har valgt å delta i denne undersøkelsen. Dette siste skjemaet for tar omtrent 5 min å fylle ut, så jeg håper du kan ta deg tid til å bidra.

Klikk her for å legge inn ditt svar: [Link til spørreskjema](#)

Dersom du er leder, og noen av dine ansatte har deltatt i undersøkelsen, vil du som nevnt tidligere få tilsendt ett spørreskjema pr. ansatt i tillegg til dette skjemaet.

Tusen takk!

Med vennlig hilsen

Sissel Francke

Avdelingssjef ved Avd. for med. mikrobiologi SSK og masterstudent ved Erfaringsbasert master i helseadministrasjon, UiO

Denne eposten kan ikke besvares, men undertegnede kan kontaktes ved ev. spørsmål på epost xxxxxx@studmed.uio.no eller tlf.xxxxxxxx.

### 8.3.2. Spørreskjema

**Takk for at du svarer på dette siste skjemaet i undersøkelsen om ledelse, kollegialt samarbeid og ansattes følelse av mestring i Medisinsk serviceklinikk ved Sørlandet sykehus HF.**

I dette skjemaet vil du bli spurt om din egen ytelse, mestring, læring og trivsel på jobb. Vi setter stor pris på at du vil bruke 5 minutter av din tid til å svare på undersøkelsen.

Trykk "Neste" for å samtykke og starte undersøkelsen.

#### Hvor enig er du i følgende påstander om din ytelse på jobb?

	Svært uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Svært enig	Vet ikke
Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg hjelper nyansatte til å tilpasse seg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg bistår ofte enheten min selv om det strengt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	Svært uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Svært enig	Vet ikke
tatt ikke er en del av jobben min						
Jeg støtter og hjelper andre til beste for enheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg involverer meg for at enheten skal ha det best mulig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg hjelper andre i min enhet til å lære mer om arbeidsoppgavene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg hjelper ofte andre i min enhet med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Når du svarer på påstandene nedenfor ber vi deg om å tenke på mestring i jobbsammenheng.

### Hvor enig er du i følgende påstander om egen mestring?

	Svært uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Svært enig	Vet ikke
Jeg er i stand til å nå de fleste av de målene jeg har satt meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Når jeg står overfor vanskelige oppgaver er jeg trygg på at jeg vil klare å gjennomføre dem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
I det store og det hele opplever jeg at jeg klarer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	Svært uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Svært enig	Vet ikke
å oppnå det som er viktig for meg						
Jeg tror jeg kan klare det meste av det jeg har bestemt meg for	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg er i stand til å håndtere de fleste utfordringer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg er trygg på at jeg kan opptre effektivt på tvers av ulike oppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Sammenliknet med andre personer håndterer jeg de fleste oppgaver på en god måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Selv når ting er vanskelige klarer jeg meg ganske godt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Til slutt noen påstander om jobbhverdagen din. Hvor enig er du i følgende?

### I min jobb...

	Svært uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Svært enig	Vet ikke
føler jeg at jeg ofte er i en læringssituasjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
fortsetter jeg å lære mer og mer ettersom tiden går	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
forbedrer jeg meg selv kontinuerlig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
lærer jeg ikke noe	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	Svært uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Svært enig	Vet ikke
har jeg utviklet meg mye som person	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
føler jeg meg levende og vital	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
har jeg energi og innsatsvilje	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
føler jeg meg ikke veldig 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"/>
føler jeg meg kvikk og våken	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
ser jeg frem til hver dag	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**Tusen takk for deltakelsen!**

## 8.4. Spørreskjema til ledere

### 8.4.1. Epost ved utsendelse

Hei!

Takk for at du tidligere har samtykket til at dine ansatte kan delta i denne undersøkelsen.

Du har nå fått én epost for hver ansatt som har samtykket til din vurdering, og vi ber deg om å bruke linken i hver enkelt epost, slik at du svarer for alle aktuelle ansatte.

Hvert skjema tar ca 3. min å besvare.

Link til spørreskjemaet for *ansatt xxxxxx*: *Link til spørreskjema*

Tusen takk for ditt svar!

Med vennlig hilsen

Sissel Francke

Avdelingssjef ved Avd. for med. mikrobiologi SSK og masterstudent ved Erfaringsbasert master i helseadministrasjon, UiO

Denne eposten kan ikke besvares, men undertegnede kan kontaktes ved ev. spørsmål på epost xxxxxx@studmed.uio.no eller tlf. xxxxxxxx.

### 8.4.2. Spørreskjema

**Takk for at du deltar i denne undersøkelsen av ledelse, kollegialt samarbeid og ansattes følelse av mestring i Medisinsk serviceklinikk ved Sørlandet sykehus HF.**

Vi viser til tidligere utsendt forespørsel om deltakelse og samtykke. En eller flere av dine ansatte har svart på første spørreskjema i undersøkelsen og vi ber deg nå om en vurdering av disse ansatte med tanke på innsats og kvalitet i arbeidet. Du har fått ett skjema for hver ansatt du skal gi en vurdering av. Hvert skjema tar omtrent 3 minutter å fylle ut. Trykk "Neste" for å delta videre i undersøkelsen.

Takk!

Hvor enig/uenig er du i følgende påstander om den aktuelle ansatte?

#### Han/hun...

	Svært uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Svært enig	Vet ikke
påtar seg ofte oppgaver uoppfordret	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
hjelper nyansatte til å tilpasse seg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
bistår ofte gruppen/enheten sin selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben hans/hennes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
støtter og hjelper andre til beste for gruppen/enheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
involverer seg for at gruppen skal ha det best mulig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
hjelper andre i sin gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	<b>Svært uenig</b>	<b>Uenig</b>	<b>Verken/eller</b>	<b>Enig</b>	<b>Svært enig</b>	<b>Vet ikke</b>
hjelper ofte andre i sin gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben sin	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
legger ofte inn ekstra innsats i jobben sin	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
står ofte på litt ekstra i travle perioder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
nøler sjeldent med å ta i ett ekstra tak når det er behov for 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"/>

Til slutt ber vi deg om en kort vurdering av kvaliteten på arbeidet til den ansatte.

### **Hvor enig/uenig er du i følgende påstander?**

	<b>Svært uenig</b>	<b>Uenig</b>	<b>Verken/eller</b>	<b>Enig</b>	<b>Svært enig</b>	<b>Vet ikke</b>
Kvaliteten på arbeidet hans/hennes er jevnt over på et høyt nivå	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Arbeidet hans/hennes er av ypperste 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"/>
Han/hun presterer bedre enn det som kan forventes av en person i denne type jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	Svært uenig	Uenig	Verken/eller	Enig	Svært enig	Vet ikke
Han/hun leverer sjeldent fra seg en jobb før han/hun er sikker på at kvaliteten på den holder et høyt nivå	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Andre i organisasjonen ser på det han/hun leverer som typisk kvalitetsarbeid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**Tusen takk for deltakelsen!**



## 8.5. Faktoranalyse

Tabell 1: *Maximum likelihood faktoranalyse med Oblimin rotasjon – egenvurdering av opplevd transformasjonsledelse, passiv ledelse og opplevd kollegastøtte*

<i>Variabler</i>	<i>Transformasjons- ledelse</i>	<i>Kollegastøtte</i>	<i>Passiv ledelse</i>
transled_2: Min leder behandler de ansatte som enkeltpersoner, støtter og oppmuntrer deres utvikling	<b><u>.89</u></b>		
transled_3: Min leder - gir oppmuntring og anerkjennelse til de ansatte	<b><u>.83</u></b>		
transled_4: Min leder fostrer tillit, involvering og samarbeid mellom de ansatte	<b><u>.77</u></b>		
transled_7: Min leder innprenter stolthet og respekt hos andre og inspirerer meg ved å være svært kompetent	<b><u>.77</u></b>		
transled_5: Min leder oppmuntrer til å finne nye måter å løse problemer på, og stiller spørsmål ved antakelser	<b><u>.72</u></b>		
transled_1: Min leder kommuniserer en klar og positiv visjon for fremtiden	<b><u>.63</u></b>		
transled_6: Min leder er klar på sine verdier og praktiserer det han/hun sier	<b><u>.61</u></b>		
kollegastotte_3: Det er stor grad av samarbeid mellom medarbeiderne i enheten		<b><u>.85</u></b>	
kollegastotte_7: Jeg oppfatter mine medarbeidere i enheten som samarbeidsvillige		<b><u>.83</u></b>	
kollegastotte_5: Ansatte i enheten virker opptatt av å dele sine erfaringer med hverandre		<b><u>.61</u></b>	
kollegastotte_1: Enheten virker oppriktig opptatt av å opprettholde et harmonisk samarbeidsklima		<b><u>.54</u></b>	
kollegastotte_2_R: Det er lite samarbeid mellom medarbeiderne i enheten og det meste foregår på individuell basis (R)		<b><u>.52</u></b>	
kollegastotte_4: Ansatte i enheten virker villige til å nedtone sine egne interesser til fordel for enhetens interesser og mål		,38	
laissez_faire_4: Min leder utsetter avgjørelser			<b><u>.74</u></b>
laissez_faire_3: Min leder utsetter å gjøre noe med problemer til de blir alvorlige			<b><u>.70</u></b>
laissez_faire_5: Min leder unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp			<b><u>.68</u></b>

<i>Variabler</i>	<i>Transformasjons- ledelse</i>	<i>Kollegastøtte</i>	<i>Passiv ledelse</i>
laissez_faire_2: Min leder venter til ting går galt før han/hun gjør noe med det			<b><u>,67</u></b>
kollegastotte_6_R: Ansatte i enheten virker lite villige til å dele sin kunnskap med andre (R)		,40	-,54
laissez_faire_1: Min leder er ofte utilgjengelig når ansatte trenger hjelp med et problem			,36
Eigenverdier	8,84	2,30	1,32
% av varians	44,45	10,00	4,75

Faktorladning mindre enn .3 vises ikke. **Faktorer som er understreket og uthevet er tatt med i den endelige skalaen.**

Tabell 2: *Maximum likelihood faktoranalyse med Oblimin rotasjon – lederrapportering av ekstrarolleatferd*

<i>Variabler</i>	<i>Ekstrarolle- atferd</i>
ekstra_1_7: Han/hun hjelper ofte andre i sin gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar	<b><u>,89</u></b>
ekstra_1_4: Han/hun støtter og hjelper andre til beste for gruppen	<b><u>,87</u></b>
ekstra_1_3: Han/hun bistår ofte gruppen sin selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben hans/hennes	<b><u>,86</u></b>
ekstra_1_5: Han/hun involverer seg for at gruppen skal ha det best mulig	<b><u>,83</u></b>
ekstra_1_6: Han/hun hjelper andre i sin gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene	<b><u>,85</u></b>
ekstra_1_1: Han/hun påtar seg ofte oppgaver uoppfordret	<b><u>,81</u></b>
ekstra_1_2: Han/hun hjelper nyansatte til å tilpasse seg	<b><u>,81</u></b>
Eigenverdi	5,20
% av varians	74,30

Faktorladning mindre enn .3 vises ikke. **Faktorer som er understreket og uthevet er tatt med i den endelige skalaen.**