

Tjenende ledelse i små, norske bedrifter

En studie av norske regnskapsbedrifter

NHH



Av: Karoline Dybendal Aulie og Vegard Sundnes

Veiledere: Vidar Schei og Therese E. Sverdrup

Masterutredning innen Økonomisk styring og Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne utredningen har vært å rette oppmerksomheten til ledere av små bedrifter, mot en ledelsesstil som ifølge teorien skal fungere godt i små bedrifter med dynamiske omgivelser. Det er forsket lite på sammenhengen mellom tjenende ledelse og organisasjonsutfall i små, norske bedrifter, og vi ønsker med denne oppgaven å bidra til økt forskning på feltet. En bransje som egnet seg godt for å undersøke disse sammenhengene var regnskapsbransjen. Dette er fordi bransjen består av mange små bedrifter og er lønnsom i dag, men står ovenfor en rekke utfordringer fremover. Regnskapsbedrifter er derfor avhengig av å endre seg i takt med omgivelsene for å oppnå lønnsomhet både på kort, og på lang sikt.

Vi har undersøkt sammenhengen tjenende ledelse har med lønnsomhet, kreativt klima og endringsvillighet. Dette er faktorer som sier noe om hvordan bedriften presterer i dag, og hvordan bedriften er rustet til å prestere på sikt. Vi har også kartlagt hvilke sammenhenger tjenende ledelse har med atferd og tillit, og undersøkt sammenhengen tjenende ledelse har med henholdsvis jobbengasjement, tillit til leder og de ansattes ekstra-rolle atferd. Til slutt undersøkte vi også hvilke mekanismer som driver sammenhengene mellom tjenende ledelse og ulike organisasjonsutfall for bedriften, ved å bruke henholdsvis jobbengasjement, tillit til leder og ekstra-rolle atferd som mediatorer.

I utredningen vår har vi benyttet oss av flere spørreundersøkelser, samt hentet inn lønnsomhetstall og data fra 148 bedrifter, bestående av 751 respondenter. Funnene våre viser at tjenende ledelse *har* sammenheng med både organisasjonsutfall, atferd og tillit i små bedrifter. Vi fant at tjenende ledelse har signifikant, positiv sammenheng med bedriftens kreative klima, og medarbeidernes endringsvillighet. Videre fant vi at tjenende ledelse har signifikant positiv sammenheng med medarbeidernes jobbengasjement, tilliten de har til leder, og ekstra-rolle atferden de utøver. I tillegg fant vi også at sammenhengen mellom tjenende ledelse og de ansattes endringsvillighet fullt ut medieres gjennom deres ekstra-rolle atferd.

Med bakgrunn i dette tror vi at funnene våre vil kunne bidra med økt innsikt til ledere av små bedrifter, til regnskapsbransjen, og til øvrige interessenter og forskere innen ledelse og endring.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet ved Norges Handelshøyskole (NHH), og utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilene Økonomisk styring, og Strategi og ledelse. Utredningen er en del av forskningsprogrammet Future Oriented Corporate Solutions (FOCUS), i samarbeid med NHH og Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF).

Arbeidet med masterutredningen har vært både interessant og utfordrende. Dette har ført til mange gode diskusjoner, og en utvidet forståelse og innsikt på området. Vi var begge interessert i å skrive en utredning som kunne bli brukt videre av andre, både innenfor forskning, og i praksis. FOCUS-programmet var i så måte helt ypperlig, og bidro til å øke og opprettholde motivasjonen for å levere en god innsats fra start til slutt.

Gjennom denne utredningen har vi også fått verdifulle bidrag, og god hjelp fra andre. Vi vil først og fremst rette en stor takk til våre to veiledere; Therese E. Sverdrup og Vidar Schei, for et svært velfungerende samarbeid. Vi har opplevd et genuint engasjementet fra dere begge, hatt gode diskusjoner, og fått raske og presise tilbakemeldinger gjennom hele utredningen. Dette setter vi stor pris på. En takk rettes også til PhD-student Øystein Andreas Tjølsen, og postdoktor Alexander Madsen Sandvik, for gode innspill og anbefalinger underveis.

Vi ønsker også å takke alle bedriftene som har tatt seg tid til å besvare undersøkelsene. Uten dere ville ikke denne utredningen vært mulig å gjennomføre. Til slutt ønsker vi å takke NHH og Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) for kontorplass, bruk av grupperom, og sist men ikke minst – tilgang på kaffeautomaten.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
FIGUROVERSIKT	6
TABELLOVERSIKT	6
1. INNLEDNING	7
1.1 FORMÅL	8
1.2 PROBLEMSTILLING.....	9
1.3 UTREDNINGENS STRUKTUR	9
2. TEORI	10
2.1 FORSKNINGSMODELL.....	10
2.2 LEDERROLLEN I SMÅ BEDRIFTER	10
2.3 LEDELSE	11
2.3.1 Tjenende ledelse	13
2.4 ORGANISASJONSUTFALL.....	18
2.4.1 Lønnsomhet	19
2.4.2 Kreativt Klima	19
2.4.3 Endringsvillighet	20
2.5 MEDIATORER	21
2.5.1 Jobbengasjement	21
2.5.2 Tillit til leder.....	22
2.5.3 Ekstra-rolle atferd (OCB).....	23
2.6 TEORETISKE SAMMENHENGER OG HYPOTESEUTVIKLING	24
2.6.1 Sammenhengen mellom tjenende ledelse og lønnsomhet.....	25
2.6.2 Sammenhengen mellom tjenende ledelse og kreativt klima	28
2.6.3 Sammenhengen mellom tjenende ledelse og endringsvillighet	30
3. METODE	34
3.1 STUDIEOBJEKT	34
3.1.1 Regnskapsbransjen	34
3.2 FORSKNINGSDSIGN OG METODE	37
3.3 DATAINNSAMLING	37
3.3.1 Populasjon og utvalg.....	38
3.3.2 Utforming av spørreundersøkelsen.....	38
3.3.3 Testing av spørreundersøkelse	39
3.3.4 Førstegangskontakt og informasjonsskriv	39
3.3.5 Responstrate	40
3.4 VARIABLER OG SKALAER.....	40
3.4.1 Uavhengig variabel	41
3.4.2 Avhengige variabler	41
3.4.3 Mediatorvariabler	43
3.4.4 Kontrollvariabler.....	44

3.5 DATAANALYSE	46
3.5.1 Klargjøring av datasettene	46
3.5.2 Deskriptiv statistikk	47
3.5.3 Slutningsstatistikk	47
3.6 EVALUERING AV METODEN	49
3.6.1 Validitet	49
3.6.2 Reliabilitet	50
3.7 ETISKE PERSPEKTIVER	51
4. RESULTAT	53
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK	53
4.1.1 Utvalg	53
4.1.2 Korrelasjonsanalyse	54
4.2 TESTING AV FORUTSETNINGENE FOR ANALYSENE	55
4.3 HYPOTSETESTING	57
4.4 TILLEGGSANALYSER	67
4.5 OPPSUMMERING	69
5. DISKUSJON OG KONKLUSJON	70
5.1 LØNNSOMHET	70
5.2 KREATIVT KLIMA	71
5.3 ENDRINGSVILLIGHET	72
5.4 KONKLUSJON	73
6. AVSLUTNING	75
6.1 BIDRAG	75
6.1.1 Teoretiske implikasjoner	75
6.1.2 Praktiske implikasjoner	75
6.2 BEGRENSNINGER	77
6.3 VIDERE FORSKNING	78
7. REFERANSELISTE	80
8. APPENDIX	90
VEDLEGG 1: FØRSTEGANGSKONTAKT	90
VEDLEGG 2: UTSNITT AV SPØRSMÅLENE I SPØRREUNDERSØKELSENE	91
VEDLEGG 3: OVERSIKT OVER RESULTATENE FRA DESKRIPTIV STATISTIKK	97
VEDLEGG 4: BARTLETTS SFÆRETEST OG KMO	97
VEDLEGG 5: FAKTORANALYSER	98
VEDLEGG 6: HAYES KONSEPTUELLE MODELL	100
VEDLEGG 7: TESTING FOR HOMOSKEDASTISITET	101
VEDLEGG 8: STI-KOEFFISIENTER, RESULTAT H2C OG H3C	103
VEDLEGG 9: KORRELASJONSMATRISSE INKLUDERT KONTROLLVARIABLER	104
VEDLEGG 10: HAYES UTSKRIFT H2C	105
VEDLEGG 11: HAYES UTSKRIFT H3C	108

Figuroversikt

Figur 2.1: Overordnet forskningsmodell	10
Figur 2.2: Konseptualisering av tjenende ledelse	15
Figur 2.3: Detaljert forskningsmodell	24
Figur 4.1: Medieringsmodell hypotese 2C	62
Figur 4.2: Medieringmodell hypotese 3C	65

Tabelloversikt

Tabell 4.1 Alder på bedriften	53
Tabell 4.2 Om bedriften ligger i en by eller ikke	53
Tabell 4.3 Kjønn på leder	54
Tabell 4.4 Gjennomsnittlig lønnsomhet	54
Tabell 4.5 Korrelasjonsmatrise	55
Tabell 4.6 H1A Lønnsomhet	57
Tabell 4.7 H1B Jobbengasjement	58
Tabell 4.8 H1C Lønnsomhet	59
Tabell 4.9 H2A Kreativt klima	59
Tabell 4.10 H2B Tillit til leder	60
Tabell 4.11 H2C Kreativt klima	61
Tabell 4.12 Sti-koeffisienter, resultater	62
Tabell 4.13 Konfidensintervall kreativt klima	63
Tabell 4.14 H3A Endringsvillighet	63
Tabell 4.15 H3B Ekstra-rolle atferd	64
Tabell 4.16 H3C Endringsvillighet	65
Tabell 4.17 Sti-koeffisienter, resultater	66
Tabell 4.18 Konfidensintervall endringsvillighet	66
Tabell 4.19 Oppsummering av funn	69

1. Innledning

”Det kan være vanskelig å omstille seg når det går bra og det eksisterende fungerer godt”

- Kristin Skogen Lund, (Lem, 2012, s.9)

Dynamiske omgivelser, endringer i kundenes behov, og en rask, teknologisk utvikling stiller økte krav til bedriftenes endringsvillighet og omstillingsevne (Lem, 2012). I henhold til Darwins evolusjonsteori er det ikke den sterkeste som overlever, heller ikke den mest intelligente, men den mest tilpasningsdyktige. En utfordring generelt for norske bedrifter er å erkjenne endringsbehovet og identifisere endringer tidlig. Å tilpasse seg på en ny måte vil kunne føles som en trussel mot det som allerede fungerer, særlig med tanke på at de nye ideene tilknyttet endring ikke nødvendigvis er lønnsomme i den første fasen (Lem, 2012). En av de mest sentrale faktorene for å få til suksessfulle omstillingsprosesser har vist seg å være bedriftens ledelse (Finkelstein & Hambrick, 1996). Norske ledere ønsker derfor å bruke tid på ledelse, men innrømmer at de bruker for lite tid og ressurser på det (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2015).

I Norge er hele 94,6% av alle bedrifter små bedrifter, med under 20 ansatte (SSB, 2016). Det vil si at hele 94,6% av alle ledere i Norge, er ledere for små bedrifter. Disse lederne står ovenfor det samme mangfoldet av arbeidsoppgaver som ledere av større bedrifter, men opplever i tillegg en rekke utfordringer knyttet til størrelsen på bedriften. Dette gjør derfor lederrollen ekstra krevende (Erichsen et al., 2015).

Ledere av små bedrifter kan dermed raskt befinne seg i en situasjon, hvor de møter høye krav fra flere hold, og i stor grad må klare dette på egen hånd. De skal blant annet sørge for god lønnsomhet i dag, gjøre bedriften i stand til å takle både omfattende og raske endringsprosesser, samtidig som de skal opptre som en god leder og rollemodell for de ansatte. Det er derfor kanskje ikke så rart at mange ledere i små bedrifter opplever lederrollen som både skremmende og utfordrende (Erichsen et al., 2015).

På bakgrunn av dette kan man spørre seg om det finnes en ledelsesstil som ivaretar de ansattes interesser og behov, samtidig som den møter bedriftens krav, både på kort og lang sikt.

1.1 Formål

"Hjelp, jeg har blitt leder!"

(Erichsen et al., 2015)

Erichsen, Solberg og Stiklestad gjennomførte i 2015 en undersøkelse blant 220 ledere i små- og mellomstore bedrifter. De fant i sitt studie at ledere i disse bedriftene brukte mesteparten av tiden sin på operative gjøremål, administrasjon og daglig drift, og minst tid på ledelse, strategi og utvikling. Til tross for dette ønsker ledere å prioritere motsatt. Noen av årsakene til dette knyttes til at lederne ikke har noen å sparre ideer med. Samtidig må de prioritere og balansere både det kortsiktige og det langsiktige, samt det operative og det strategiske, alene. I tillegg skal ledere i små bedrifter ofte håndtere et stort område, med begrensede ressurser.

En bransje hvor dette er gjeldende, og hvor det er store endringer i omgivelsene, er regnskapsbransjen. I henhold til Fløystad og Nordli sin masterutredning (2015, s.7), kom det frem på Regnskap Norge (RN) sitt årsmøte i 2015, at lederen er en sentral nøkkelbrikke for å få til de endringsprosessene som kreves. Med et konstant press på å nå marginer og økte krav fra kunder, er det ikke mye som skal til før bedriften ikke lenger tjener penger (Stav, 2014). Med bakgrunn i dette er det kanskje ikke så rart at tiden blir prioritert på denne måten. Kan det da tenkes at ledere i små bedrifter trenger en ledelsesstil som ikke vil føles styrende og kontrollerende, men som i større grad fokuserer på relasjoner, er inkluderende og mer tilpasset bedriftens situasjon?

Formålet med denne utredningen er å bidra med innsikt om en ledelsesstil, som skulle passe godt med tanke på bedriftenes størrelse, struktur, dynamiske omgivelser, og utfordringer i lederrollen. For å kunne bidra med en slik innsikt, ønsker vi å kartlegge hvilke sammenhenger en slik ledelsesstil vil ha med sentrale bedriftsmål, og medarbeidernes atferd og tillit. Her vil vi sette fokus på mål som vi mener vil være viktige for å prestere i dag, samt for å være tilpasningsdyktig i fremtiden.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i det som ble presentert innledningsvis har vi valgt en problemstilling hvor vi ønsker å se på hvilke sammenhenger det er mellom en ledelsesstil som fokuserer på relasjoner, tillit, læring og utvikling, og hvordan en bedrift presterer på kort og lang sikt. En ledelsesstil som i stor grad fokuserer på disse faktorene er servant leadership (tjenende ledelse). Vi ønsker derfor å undersøke nærmere hvilke sammenhenger *tjenende ledelse* har med en bedrifts *organisasjonsutfall*. I tillegg ønsker vi å undersøke hvilken sammenhenger *tjenende ledelse* har med *atferd* og *tillit*. For å kunne si noe om hva som driver sammenhengen mellom *tjenende ledelse* og organisasjonsutfallene, ønsker vi også å kartlegge hvilke mekanismer de medieres gjennom. På bakgrunn av dette ønsker vi å belyse følgende problemstilling:

”Hvilken sammenheng er det mellom tjenende ledelse og små bedrifters organisasjonsutfall, og blir denne sammenhengens mediert av de ansattes atferd og tillit til ledelsen?”

1.3 Utredningens struktur

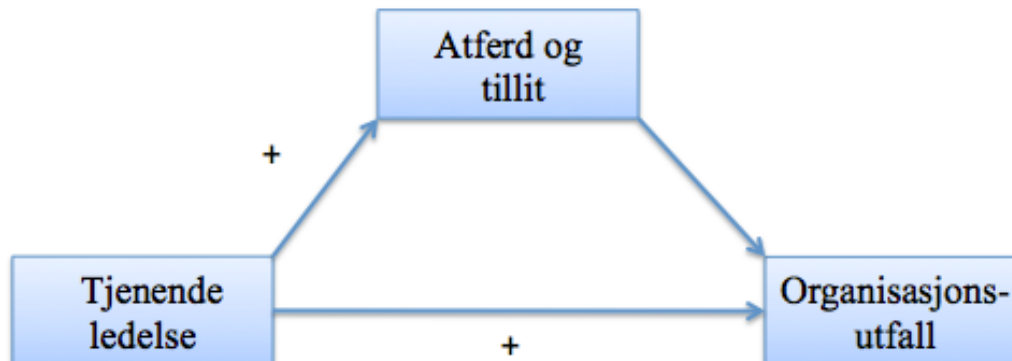
Vi har i dette kapitlet tatt for oss utredningens tema, formål og problemstilling. I neste kapittel vil vi ta for oss relevant teori, organisasjonsutfall, medierende variabler, og teoretiske sammenhenger. Vi vil også ta for oss forskningsmodellen og hypoteser, der vi ønsker å gi leseren en visuell oversikt, samt utlede de underliggende spørsmålene vi ønsker å analysere. Deretter vil vi i kapittel 3 presentere utredningens metode, og gjennom forskningsdesign, datainnsamling og analyser forklare de valgene vi har tatt underveis. Påfølgende kapittel tar så for seg studiets resultater, etterfulgt av diskusjon knyttet til funnene våre i kapittel 5. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 oppsummere hovedtrekkene i utredningen, samt kartlegge bidrag, begrensninger, og forslag til fremtidig forskning.

2. Teori

Dette kapitlet har som formål å legge det teoretiske grunnlaget for utredningen. Først vil ta for oss utredningens overordnede forskningsmodell. Deretter vil vi se på ledelse i små bedrifter og utviklingen i fokuset på ledelsesstiler. Videre vil vi presentere teori om ledelsesstilen vi har valgt å fokusere på, før vi tar for oss de ulike organisasjonsutfallene og mediatorvariablene. Vi vil så redegjøre for de teoretiske sammenhengene, og utarbeide hypoteser på bakgrunn av disse.

2.1 Forskningsmodell

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet ni hypoteser. Disse vil vi gå nærmere inn på i delkapittel 2.6. For å gi leseren en visuell oversikt ønsker vi likevel her å presentere utredningens overordnede forskningsmodell. Som vi ser av figur 2.1 har vi *tjenende ledelse* som uavhengig variabel, mens vi har ulike organisasjonsutfall som avhengige variabler. I tillegg har vi atferd og tillit, både som avhengige variabler, og som mediatorvariabler.



Figur 2.1: Overordnet forskningsmodell

2.2 Lederrollen i små bedrifter

Lederens rolle vil på mange områder være forholdsvis lik, uavhengig av bedriftens størrelse (Erichsen et al., 2015). Forskjellen ligger i at ledere av større bedrifter deler mangfoldet av arbeidsoppgaver, og ansvaret med flere. Ofte er det også slik at ledere av mindre virksomheter i utgangspunktet har erfaring og kunnskap innenfor fagfeltet til bedriften, men derimot ikke besitter den nødvendige ledelseskompetansen. Dette kommer av at mange små

bedrifter startes som gründerbedrifter, der alle fagpersoner stiller på lik linje, før bedriften vokser, og en av fagpersonene trer inn som leder.

Erichsen et al. (2015) trekker særlig frem fire grunner til hvorfor lederrollen i små og mellomstore bedrifter kan være ekstra krevende, sammenliknet med lederrollen i større bedrifter. For det første opplever lederen at de ofte står alene i lederrollen sin, og dermed mangler beslutningsstøtte fra de andre i bedriften. For det andre peker de på at lederen sjelden har noen å drøfte problemer og utfordringer med. For det tredje har lederen et mangfold av oppgaver alene, der de blant annet skal administrere og organisere virksomheten sin, samt ta hensyn til både interne og eksterne leveranseprosesser. En fjerde årsak de trekker frem i sitt studie er at lederen må balansere ulike perspektiver. Dette kan være balansen mellom det kortsiktige og langsiktige perspektivet, men også mellom det operative og det strategiske.

På bakgrunn av dette stiller Erichsen et al. (2015) spørsmålsteget ved om forventningene til ledere i små bedrifter er for høye. Her trekker de frem at lederen både anses som den personen med størst faglig kompetanse, men også en som skal sikre motivasjon og utvikling hos de ansatte, for organisasjonsutvikling, samt kreativitet og innovasjon i bedriften. I tillegg peker de på at ledere av små bedrifter i større grad blir en viktig rollemodell for sine ansatte, sammenliknet med større bedrifter. Dette mener de henger sammen med at ledere i små bedrifter er mer synlige, men også oftere involvert i den daglige driften. For mange ledere fremstår lederrollen dermed som skremmende og ukjent. Det er derfor viktig å anerkjenne ledelse som et separat kompetansefelt, fokusere på lederatferden sin, og å utvikle lederkompetansen.

2.3 Ledelse

”... chasing profits is peripheral; the real point of business is to serve as one of the institutions through which society develops and exercises the capacity for constructive action.”

Harvey (2001, s.38-39)

Ledelse defineres ofte i henhold til forskeres individuelle perspektiver og syn på ledelse (Yukl, 1989). Stogdill (1974, s.259, egen oversettelse) konkluderte med at *”det finnes nesten like mange definisjoner på ledelse som det finnes personer som har forsøkt å definere*

konseptet”. I henhold til Yukl (1989) omhandler de fleste ledelsesdefinisjoner en påvirkningsprosess fra et individ til en gruppe. Ut over dette finnes det i følge Yukl (1989) få fellestrekk ved de ulike definisjonene. Vi vil derfor i vår oppgave bruke den brede definisjonene som Yukl (1989) peker på om at *ledelse omhandler en påvirkningsprosess fra et individ til en gruppe*.

Ledelsesteori har siden begynnelsen av det tjuende århundre trukket et skille mellom to ulike dimensjoner (Stone, Russel, & Patterson, 2003). På den ene siden har en oppgave- og produksjonsbasert ledelse, mens en på den andre siden har individ- og relasjonsbasert ledelse. Dette skillet bygger videre på elementene som Stogdill og Coons (1957) pekte på som primære kilder i ledelse. Den ene kilden de pekte på var fokuset på å initiere struktur gjennom en oppgaveorientert atferd. Den andre var å tilrettelegge for, og ta hensyn til de ansatte, gjennom å fokusere på relasjoner.

I takt med endringer i omgivelser og de utfordringer som bedrifter står overfor fremkommer også nye ledelsesteorier. Fra å ha fokus på effektivitet og lønnsomhet gjennom eksempelvis oppgaveorientert ledelse, har ledelsesstiler som transformasjonsledelse i større grad hatt fokus på de menneskelige aspektene (Stone et al., 2003). Atferdsbaserte ledelsesteorier fikk sitt fokus allerede på 1940-tallet (Stogdill, 1974), da en var opptatt av å finne ut hva som skilte de effektive lederne fra de ineffektive.

Transformasjonsledelse fremkom som en viktig ledelsesstil så sent som på 1970-tallet, mens det fra 90-tallet og frem til i dag, har fremkommet nye og mer moderne ledelsesstiler som verdibasert- og tjenende ledelse. Transformasjonsledelse og tjenende ledelse har flere fellestrekk, samtidig som de er komplementære gjennom at de har ulikt fokus (Stone et al., 2003). De siste årene har ledelsesstudier i større grad beveget seg bort fra transformasjonsledelse, til å heller vektlegge ledelsesstiler hvor interaksjonen mellom lederen og de ansatte har vært mer sentralt (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Tjenende ledelse er en ledelsesstil som i større grad har fokus på nettopp denne relasjonen, og er dermed mer tilpasset slik ledere i små, norske bedrifter, selv beskriver lederrollen sin. Av den grunn er tjenende ledelse den ledelsesstilen vi har valgt å fokusere på i denne utredningen.

2.3.1 Tjenende ledelse

”The Servant-Leader is servant first... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead... The best test, and difficult to administer, is: Do those served grow as persons? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, and more likely themselves to become servants?”

- Robert Greenleaf (1970) (Dierendonck, 2011, s. 1230)

Opprinnelse og tidlige forskning

Tjenende ledelse ble først skrevet om og utviklet av pioneren Greenleaf i 1970, og har senere blitt utviklet av Spears (1994) og Spears og Lawrence (2001). Teorien kan sees på som en utvidelse av transformasjonsledelse gjennom at den tilfører et fokus på sosial ansvarlighet (Graham, 1991). Tjenende ledelse fokuserer mer enn noen andre ledelsesstiler eksplisitt på behovene til de ansatte (Patterson, 2003). Selv om påvirkningen fra ledere til ansatte er noe av det som er sett på som et av hovedelementene ved ledelse, fokuserer tjenende ledelse i større grad på innvirkningen ledere har gjennom å tjene sine ansatte i en leder-ansatt relasjon.

Til tross for at denne ledelsesstilen ble introdusert allerede på 1970-tallet, og empiriske studier knyttet til området startet for over 10 år siden (Laub, 1999), er det fortsatt ingen felles enighet knyttet til verken definisjon eller rammeverk. Dette poengterte Block (2005) tydelig på den internasjonale servant leadership-konferansen i 2005, ved å si følgende:

”You’ve held on to the spirit of servant-leadership, you’ve kept it vague and indefinable... People can come back every year to figure out what the hell it is”.

(referert i van Dierendonck, 2011, s.1229)

Dette fører oss tilbake til Greenleaf sin definisjon på tjenende ledelse, der han definerte begrepet som en ledelsesstil som støttet opp under at en leder har både ansvar for organisasjonens suksess, men også et moralsk ansvar overfor sine ansatte, kunder og andre interessenter (Greenleaf, 1977). Som en følge av denne noe vage definisjonen, har en rekke forskere og forfattere kommet opp med egne definisjoner og rammeverk. Ifølge Laub (1999) har det på grunn av dette fremkommet mange ulike tolkninger av tjenende ledelse.

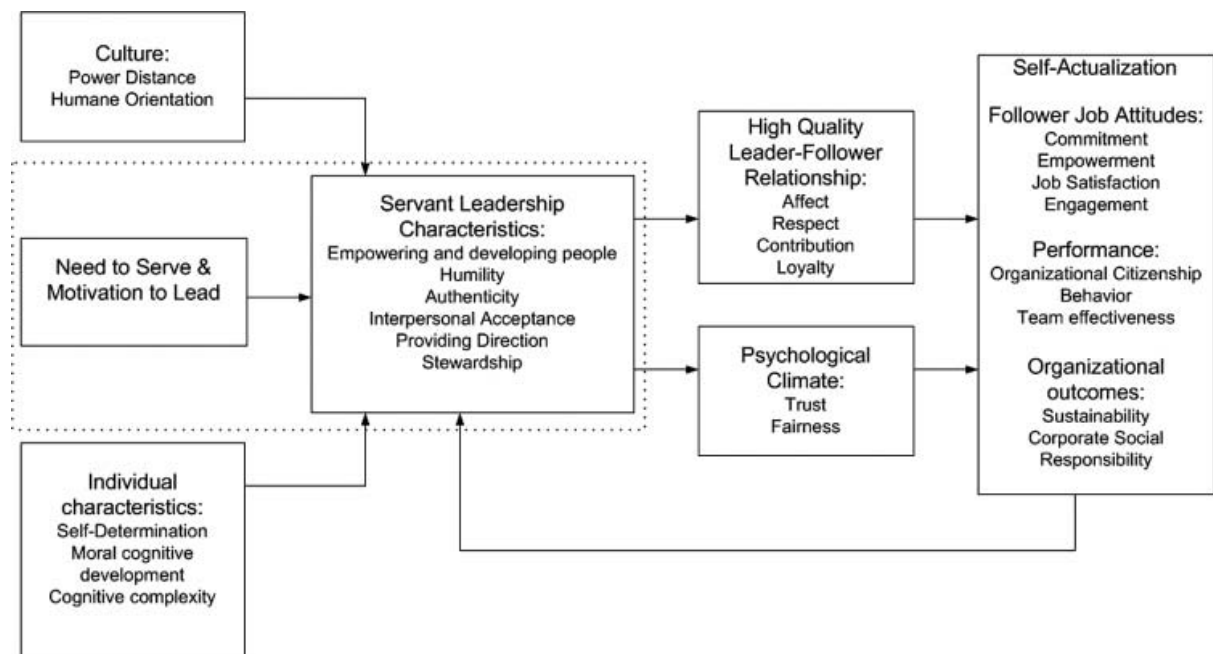
Mye av forskningen innen feltet har også vært normativ, med andre ord med fokus på hvordan tjenende ledelse ideelt sett burde være. Det har bare vært noen få deskriptive studier, som forklarer oss hvordan det faktisk fungerer, og videre hva det påvirker og drives gjennom. Van Dierendonck (2011) påpeker med dette at det er et stort behov for empirisk forskning på sammenhenger og elementer innenfor denne ledelsesstilen.

Konseptualisering og teoretisk rammeverk

Som tidligere direktør av Greenleaf-senteret for Servant Leadership, var Spears (1995) en av de første, og kanskje også mest innflytelsesrike til å utvikle en modell for Greenleaf sine ideer om tjenende ledelse. Han utviklet ti karakteristikk for hva som kjennetegner en tjenende leder; (1) evne til å *lytte*, (2) *empati* for sine ansatte, (3) *healing*, (4) *årvåkenhet*, (5) evne til å *overtale andre ved bruk av argumenter* fremfor makt, (6) *konseptualisering*, med tanke på å se forbi dagens situasjon og inn i en *potensiell fremtid*, (7) evne til å se *konsekvenser* av situasjoner og handlinger og en som jobber ut ifra *intuisjon*, (8) føle ansvar for bedriften og samfunnet (*stewardship*), og evne til *troverdige oppførsel* og å tjene andres behov før sine egne, (9) *forpliktelse* til individers utvikling, herunder andres personlige, profesjonelle og spirituelle *vekst* og (10) bygge et *felleskap*, med fokus på individets tilhørighet i det lokale samfunnet. Spears utviklet aldri en modell på bakgrunn av disse karakteristikkene, men flere forskere har brukt de som bakgrunn for ulike tilnærminger til tjenende ledelse. Blant annet utviklet Laub (1999) seks klynger som kjennetegnet tjenende ledere.

På bakgrunn av Greenleaf (1977), Spears (1995), Laub (1999) sine klynger og andre forskeres normative forskning, har Van Dierendonck (2011) i sin artikkel "*Servant Leadership: A Review and Synthesis*", forsøkt å løse opp i forvirringen knyttet til denne ledelsesstilen. Han utarbeidet et overordnet teoretisk rammeverk, der han fremhever de viktigste teoretiske forløperne, underliggende prosesser, og konsekvenser. Med bakgrunn i dette utviklet han en modell for tjenende ledelse, inndelt i *forløperer*, *atferd*, *medierende prosesser* og *utfall*, som vist i figur 2.2. Siden vi i vår oppgave vil se på direkte og indirekte sammenhenger mellom tjenende ledelse og organisasjonsutfall, atferd og tillit, vil vi i denne utredningen se bort fra *forløperne* i modellen. Videre vil vi ta for oss konseptualiseringsmodellen til Van Dierendonck (figur 2.2), der vi først ser på

karaktistikker ved atferd, de medierende effektene, for deretter å se på utfall og konsekvenser ved tjenende ledelse.



Figur 2.2: Konseptualisering av tjenende ledelse (van Dierendonck, 2011)

Karakteristikk ved atferd

Som vist i figur 2.2 styrker og utvikler tjenende ledere andre, de er ydmyke, autentiske, aksepterer mennesker for de de er, de tilfører retning og de er forvaltere som jobber for at organisasjonen som helhet skal få det bra. Gjennom å styrke de ansatte forsøker lederen å fremme proaktive, selvdrevne holdninger, og gir med det en følelse av personlig makt. Det skal vise den enkelte hvilken verdi de tilfører, og med dette oppfordre den ansatte til personlig utvikling (Laub, 1999). Å utvikle andre omhandler aspekter som å oppfordre ansatte til å ta beslutninger på egenhånd, informasjonsdeling, og til å tenke innovativt (Konczak, Stelly & Trust, 2000).

I følge Patterson (2003), viser ydmykhet i denne forstand, evnen til å sette egne oppnådde prestasjoner og talent i perspektiv. Tjenende ledere tør å innrømme at de kan dra fordel av å lære fra sine ansattes erfaringer og kunnskap. Ydmykhet viser videre til det faktum at tjenende ledere setter sine ansattes behov først, gjennom å tilrettelegge for at de skal prestere, og at de stiller opp med den nødvendige støtten.

En *autentisk* leder er ærlig både mot seg selv og andre (Peterson & Seligman, 2004), han erkjenner sine styrker og svakheter og holder sine ord gjennom å være åpen og ærlig (Russel & Stone, 2002). ”Interpersonal acceptance”, her oversatt til *mellommenneskelig aksept*, er evnen til å oppfatte og forstå følelsene til andre, og hvor de kommer fra (George, 2000). McCullough, Hoyt og Rachal (2000) legger videre til at det også omhandler evnen til å akseptere feil som andre gjør, og la være å bringe med seg de hendelsene videre inn i nye situasjoner. Tjenende ledere er med dette opptatt av å skape en atmosfære for tillit, der mennesker føler seg akseptert, hvor de kan gjøre feil, og hvor de vet at de ikke vil bli avvist (Ferch, 2005). Gjennom å tilrettelegge for *retning* sikrer tjenende ledere at de ansatte vet hva som er forventet av dem. Dette vil være gunstig både for organisasjonen, og for de ansatte (Laub, 1999).

Ansvarsfølelse handler om å være villig til å ta ansvar for organisasjonen som helhet, og å foretrekke å tjene andre, fremfor egeninteresser og kontroll (Block, 1993; Spears, 1995). Ledere burde opptre både som rollemodeller og som ansvarstakere. Stewardship er videre nært relatert til lojalitet, sosial ansvarlighet og teamarbeid. Samlet sett utgjør disse seks karakteristikkene for tjenende lederatferd, en operasjonalisert definisjon av begrepet (vanDierendonck, 2011).

Medierende effekter

I henhold til Van Dierendonck sin modell, vist i figur 2.2 ovenfor, vil de karakteristikkene som de ansatte oppfatter av sin leder, påvirke både den individuelle leder-ansatt relasjonen, og klimaet internt i organisasjonen (Van Dierendonck, 2011). Kjernen i relasjonen mellom den tjenende lederen og den ansatte handler om lederens tro på verdien til hvert individ. Dette handler om å erkjenne og godta de ansattes ferdigheter og læringsevner (Greenleaf, 1998). Leader-member-exchange (LMX)-teori brukes ofte for å forstå kvaliteten på relasjonen mellom en tjenende leder og dens følgere (Ng et al, 2008). Relasjoner som dette kjennetegnes av gjensidig tillit, respekt og forpliktelse. Klimaet påvirkes ved at tjenende ledere skaper en atmosfære der det er lov å lære, og lov å feile. Tjenende ledelse er hensiktsmessig for organisasjoner i den forstand at det vekker, engasjerer og utvikler de ansatte. Ifølge McGee-Cooper & Looper (2001), skaper tjenende ledere retning for sine ansatte gjennom å kartlegge mål for organisasjonen, rollen de har i samfunnet, og de individuelle rollene hver ansatt har i henhold til målene. På bakgrunn av dette føler ansatte at det er trygt å bruke kunnskapen sin, samtidig som de kontinuerlig vil ønske å fokusere på utvikling og læring. En følelse av tillit

og rettferdighet er ansett som helt essensielt for å klare å utvikle et klima som kan håndtere utfordrende tider. Man vil derfor anta at dette vil ha påvirkning både innad i et team, og for organisasjonens prestasjoner (van Dierendonck, 2011).

Utfall og konsekvenser ved tjenende ledelse

Som vist i figur 2.2 vil de ansatte kunne bli påvirket på tre nivåer. Det første nivået er det individuelle nivået. Dette omhandler de ansattes selvrealisering, positive jobbholdninger, og økte innsats. Det andre er teamnivået, som inkluderer økt teameffektivitet. Det siste nivået er det organisatoriske, som i tjenende ledelse særlig fokuserer på sosial ansvarlighet (CSR). Som vist i figur 2.2, inkluderer modellen en tilbakemeldingsloop, der de ansatte gir tilbakemelding på sin leders atferd for å vise den gjensidige avhengigheten mellom leder og ansatt.

På individnivå vil en forvente at tjenende ledelse fører til mer tilfredsstilte og forpliktende ansatte, som yter bedre enn andre ansatte. Basert på tidligere litteratur om tjenende ledelse kan en dele de individuelle utfallene i tre dimensjoner. Den første dimensjonen går på at de ansatte føler seg sunnere, visere, friere og mer autonome. Den andre dimensjonen går på at de ansatte vil utvikle gode jobbholdninger i form av økt jobbtilfredshet, forpliktelse til organisasjonen, og økt engasjement. Den tredje dimensjonen går på at de ansatte selv vil bli tjenere for hverandre, gjennom å utvikle en ekstra-rolle-atferd (OCB), og å samarbeide i team.

Gjennom å utvikle en ekstra-rolle-atferd og ønske om å samarbeide, vil tjenende ledelse kunne gi positive utfall på teamnivå. Utfall på teamnivå er studert ved å se på teameffektivitet og grad av ekstra-rolle atferd. Ifølge Graham (1995) vil tjenende ledelse påvirke ekstra-rolle atferd i positiv grad fordi det oppfordrer den ansatte til å ta moralske, gode beslutninger. På organisasjonsnivå sammenfaller mange av de medierende prosessene i modellen med hva som er ansett som forløpere for å møte forventningene om sosial ansvarlighet. Hind, Wilson & Lenssen (2009) peker til slutt på viktigheten av integritet, åpenhet for nye ideer, et langtidsperspektiv, etisk atferd, omtenkksomhet, respektfull kommunikasjon, og ansvarlighet hos ledelsen.

Oppsummert

I henhold til teori om tjenende ledelse blir ikke de ansattes inspirasjon skapt gjennom karisma og følelser, slik som er tilfelle ved transformasjonsledelse (Van Dierendonck, 2011).

Istedenfor pekes det på at dette heller kommer gjennom en forståelse for å skape en lærende organisasjon, der hvert individ føler seg verdsatt, og hvor de føler at de kan bidra med økt verdi. I tillegg peker Ehrhart (2004) på at et høyt nivå av tillit til ledelsen vil bidra til at organisasjonen vil fungere smidig.

Gjennom å sette sine ansatte først, og ved å hjelpe og støtte opp under de, vil de ansatte på den ene siden oppnå personlig vekst og utvikling. På den andre siden vil de gjengjelde disse fordelene ved å fokusere innsatsen sin på det som er best for det kollektive, og dermed bedriften (Walumbwa et al., 2010). Siden tjenende ledere har fokus på hva som er det beste for de ansatte, vil de også ha en forståelse for viktigheten av å tilrettelegge for klarhet i problemer, mål og strategisk retning blant de ansatte. Dette bidrar til at de vet hvilken retning bedriften skal i, samt hvordan de skal oppnå suksess (Liden et al., 2008). En slik klarhet bidrar til at de ansatte for det første får økt selvtillit gjennom å tro på egne evner, og for det andre oppfordres til å legge ned den innsatsen som kreves for å komme dit bedriften skal. Gjennom at tjenende ledere ser viktigheten av ærlighet og integritet, tilrettelegges det dessuten for et godt klima og økt kreativitet (Liden et al., 2008). Som en utvidelse av disse ideene, argumenterte Van Dierendonck (2011) at tjenende lederes unike atferd kan legge til rette for en vekstatmosfære, utvikling og tillit i organisasjonen, noe som oppmuntrer de ansatte til å yte sitt ypperste (Greenleaf, 1998).

2.4 Organisasjonsutfall

Organisasjonsutfall er ulike mål på suksess i en bedrift, men innholdet i begrepet varierer. Det virker likevel å være enighet i litteraturen om at begrepet kan knyttes til ledereffektivitet (Grawitch og Barber 2009; DeGrowth Kiker & Cross, 2000). I denne oppgaven legger vi til grunn en vid forståelse der vi ønsker å se nærmere på et objektive, og to subjektive organisasjonsutfall; henholdsvis bedriftens lønnsomhet, bedriftens kreative klima, og medarbeidernes endringsvillighet.

2.4.1 Lønnsomhet

For å overleve over tid, er man avhengig av å ha større inntekter enn kostnader.

Lønnsomheten angir et kvantitativt forhold mellom innsats og resultat i form av avkastning (Kaplan og Atkinson, 2014). Det finnes mange ulike lønnsomhetsmål, som alle har sine fordeler og ulemper (Gjesdal & Johnsen, 1999). Man kan se på prosentvis avkastning, som egenkapital- eller total kapitalrentabilitet, enkle absolutte mål som driftsresultat og årsresultat i kroner, eller mer avanserte absolutte mål, som Residual Income eller Economic Value Added. Fordelen med mer avanserte rentabilitetsmål er at man fanger opp hvordan bedriften gjør det, gitt sin situasjon. Denne sammenhengen kan man for eksempel få frem via en Dupont-analyse, hvor lønnsomhetstallene dekomponeres og kobles opp mot størrelsen på bedriften, i forhold til hvor mye eiendeler og/eller gjeld den besitter. Dermed vil man bedre kunne se hvordan bedriften gjør det relativt sett. Med enkle absolutte mål vil man ikke kunne se denne sammenhengen, men kun hvor mye bedriften tjener eller taper isolert sett (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012).

Selv om man kan bruke mange ulike, og komplekse lønnsomhetsmål vil vi i vår studie bruke årsresultat før skatt per ansatt. Grunnen til at vi har valgt dette er at vi studerer små bedrifter som tilsynelatende virker like, både hva gjelder størrelse og virke. Samtidig ønsker vi å justere for antall ansatte, da vi tror det er utslagsgivende hva den enkelte medarbeider bidrar med. I tillegg er det også et intuitivt og greit mål å forholde seg til.

2.4.2 Kreativt Klima

Innovasjon starter med kreative ideer (Amabile et al., 2016). For å få til suksessfulle implementeringer av nye produkter, programmer eller tjenester er en avhengig av individer eller team som kommer med gode ideer, og som klarer å videreføre de. Til forskjell fra en tradisjonell tilnærming til kreativitet, der en har sett på hva som kjennetegner kreative personer, antar Amabile et al. (2016) at det sosiale miljøet kan påvirke både frekvensen og nivået av kreativ atferd i bedriften. Kreativitet defineres her som *”produksjonen av nye og nyttige ideer i et domene”* (Amabile et al., 2016, s.1155, egen oversettelse). Innovasjon defineres videre som *”den suksessfulle implementeringen av kreative ideer i en organisasjon”* (Amabile, 2016, s.1155, egen oversettelse). Ut fra dette synet anses kreativitet hos individer og i team som forløpere for innovasjon. Med bakgrunn i dette er derfor

bedriftsklimaet en viktig variabel å forstå, med tanke på organisatorisk prestasjon og endring (Amabile et al., 2016)

I økonomiske artikler og bøker pekes det til stadighet på viktigheten av at organisasjoner må tilrettelegge for kreativitet, for å oppnå effektivitet. I tillegg må de også forholde seg til den økte konkurransen og de hurtige endringene som skjer innen teknologi, økonomi, lovregulering, og markedsforhold (Tesluk, Farr, & Klein, 1997). For å utforske innovative prosesser i organisasjoner har forskere derfor utviklet modeller for kreativitet og innovasjon. Siden essensen i kreativitet er å skape nye ideer, og individer er kilden til denne utviklingen, har mye av dette arbeidet fokusert på hva som motiverer og utløser individuell kreativitet. Rollen som de organisatoriske omgivelsene har for den individuelle kreativiteten har fått økt oppmerksomhet de siste årene. Basert på tidligere forskning peker Tesluk et al. (1997) særlig på at organisatorisk kultur og klima har blitt identifisert som viktige faktorer for den individuelle kreativiteten.

Et kreativt klima har vist seg å være en driver for endring i bedriften (Ekvall, 1999). For å kunne møte endringer som nå eksisterer i bransjen, vil grunnlaget for om hvorvidt bedriften har et kreativt klima eller ikke, kunne være utslagsgivende. I vår utredning vil vi derfor fokusere på kreativt klima som driver for fremtidig endring og nye idéer hos de ansatte.

2.4.3 Endringsvillighet

Endringsvillighet ser på i hvilken grad de ansatte er villige til å endre seg. Endringer i en organisasjonskontekst kan deles inn i tre hovedområder (Schyns, 2004): (1) Organisatoriske endringer, som ser på restruktureringer av hele organisasjonen, for eksempel på grunn av miljøkrav. (2) Jobbendringer, som ser på endringer for den enkelte ansatte, for eksempel relokalisering og endringer i jobb-beskrivelsen. (3) Oppgaveendringer, som ser på endrede krav i selve utførelsen av oppgavene, for eksempel som en reaksjon på ny teknologi. Selv om disse tre endringene ikke er gjensidig utelukkende, vil det i vår utredning være mest aktuelt å ta for seg endringer i oppgavene. Dette på grunn av at små regnskapsbedrifter primært preges av endringer i de daglige arbeidsoppgavene. Dette har vi sett gjennom utviklingen av web-baserte løsninger, og endrede behov fra kundene knyttet til leveransen. Endringene i arbeidsoppgavene til de ansatte, til dels preget av nye jobb-endringer, vil dermed være det mest sentrale.

2.5 Mediatorer

Vi vil nå se på tre variabler vi mener vil kunne gi en indirekte effekt mellom tjenende ledelse og organisasjonsutfall, i tillegg til også å opptre som avhengige variabler. Vi vil først se på de ansattes jobbengasjement, deretter ser vi på tilliten de ansatte har til leder, før vi til slutt ser på de ansattes ekstra-rolle atferd.

2.5.1 Jobbengasjement

Jobbengasjement har i flere sammenhenger vært sett på som det motsatte av å være utbrent (Schaufeli & Bakker, 2001). Maslach og Leiter (1997) så på disse to begrepene som ytterpoler, hvor burnout var det negative ytterpunktet, og jobbengasjement det positive. De definerte utbrenthet som å være utslitt, ineffektiv, kynisk og uengasjert. Følgelig ble jobbengasjement da definert som å være energisk, effektiv og engasjert.

På grunn av flere ugunstige konsekvenser ved å bruke disse begrepene som ytterpoler, mente Schaufeli og Bakker (2001) at disse begrepene heller burde vært definert som to distinkte konsepter. Schaufeli et al., (2002) definerer jobbengasjement som en positiv, oppfyllende, jobbrelatert sinnstilstand som er preget av *vitalitet* ("vigor"), *hengivenhet/dedikasjon* ("dedication"), og en evne til å *fordype* seg i arbeidet ("absorption"). Denne tredelingen er en av de mest brukte konseptualiseringene av begrepet (Fearon, McLaughlin & Morris, 2013).

Vitalitet beskriver energinivået og motstandsdyktigheten til den ansatte. Hvor høy innsats er de villige til å gi, og hvordan takler den ansatte motstand, uten å bli utmattet og sliten. De med høy vitalitet har vanligvis mye energi, entusiasme og stor utholdenhet i arbeidsoppgavene. *Hengivenhet/dedikasjon* ser på hvor viktig man føler jobben sin er, og entusiasmen, stoltheten og inspirasjonen man får av å utføre den. Ansatte med høy dedikasjon, identifiserer seg vanligvis i stor grad med jobben de utfører. De er sterkt involvert i arbeidet sitt, og føler at jobben er betydningsfull, utfordrende og inspirerende. *Fordypning* henviser til å være lykkelig oppslukt i arbeid sitt, og man har problemer med å legge det fra seg. Ansatte som scorer høyt her har alt sitt fokus på arbeidet, og som en følge av dette flyr tiden avgårde, og man glemmer alt annet rundt seg (Schaufeli & Bakker, 2003).

Kort oppsummert kan man si at engasjerte ansatte har høyt energinivå, og er entusiastiske i utførelsen av arbeidsoppgavene sine. Dessuten har de også evnen til å fullstendig fordype seg

i arbeidet sitt, noe som fører til at tiden flyr (Bakker & Demerouti, 2008). Ansatte med høyt jobbengasjement legger altså både sin fysiske, følelsesmessige og sin kognitive energi inn i arbeidet, *samtidig* (Rich et al., 2010).

2.5.2 Tillit til leder

På samme måte som med ledelse, finnes det utallige definisjoner av tillit. Begrepet kan være omfattende å ta for seg, siden det består av flere ulike dimensjoner. Tillit handler om hvordan en forventer eller predikerer andres atferd, og er med det et fremtidsrelatert begrep (Kramer, 2011). En måte å definere tillit på er *”de forventninger, antagelser eller tro på at sannsynligheten for en annen persons fremtidige handlinger vil være til fordel for, eller vertfall ikke til skade for ens egne interesser”* (Robinson, 1996, referert i Kramer, 2011, s.137, egen oversettelse). Generelt inkluderer de ulike definisjonene av tillit, både intensjoner og motivasjon (Payne, 2014). I henhold til Mishra (1996) er tillit en sentral faktor for å sikre langsiktig suksess og overlevelse i en organisasjon. Dette er særlig gjeldende på grunn av konkurransen og usikkerheten i dagens omgivelser. Tillit er videre viktig for en organisasjon fordi det gjør tilpasning til nye prosesser og arbeidsformer enklere. Crawford (1998) understreker dette ved å påpeke at alle suksessfulle organisasjoner har det fellestrekket at de alle er bygd på tillit.

Videre kan tillit sees på som en flerdimensjonal konstruksjon, som tar for seg flere typer av begrepet (Sousa-Lima, Michel, & Caetano, 2013). I vår oppgave er vi opptatt av den tilliten som skapes i organisasjonen, og vil derav rette fokuset vårt mot den tilliten som medarbeidere i en organisasjon kan oppleve. Ansatte i en bedrift vil forholde seg til to typer tillit. De vil kunne oppleve tillit til andre medarbeidere, eller ledere på den ene siden, og tillit til organisasjonen som helhet på den andre siden (Sousa-Lima et al., 2013). Begge disse formene for tillit er viktig for en organisasjon og for de ansatte, men i denne oppgaven vil vi fokusere på tilliten til leder, da dette er mest knyttet til lederatferden.

Uavhengig av hvilken type tillit en ser på vil den tilliten som medarbeiderne opplever, påvirke både atferden og holdningene deres i positiv forstand. Forskning har funnet at når ansatte har tillit til organisasjonen, er det høyere sannsynlighet for at de ansatte vil gi tilbake til bedriften gjennom sterkere forpliktelse, høyere jobbtilfredshet, (Chen, Aryee, & Lee,

2005) bedre prestasjoner, og svekket intensjon om å slutte. I følge Lewicki, McAllister og Bies (1998), vil en gjensidige positiv atferd øke når tillit er etablert.

I henhold til Bennis (2002) og DePree (2002), genererer og opprettholder ledere tillit hos sine ansatte gjennom atferden sin. Et tillitsfullt forhold mellom ledere og ansatte utvikler seg videre gjennom at ledere er åpne for innspill fra sine ansatte, og er villige til å dele kontrollen (Payne, 2014). Tillit ser eksempelvis ut til å primært være avhengig av leders kommunikasjonsevne og støttende atferd (Gimbel, 2001; Tschannen-Moran & Hoy, 1998). Tillit til leder kan med det anses som et produkt av leders atferd. Simons (1999) så i sin forskning på hva som var viktig for utvikling av de ansattes tillit til leder. Han fant at graden av integritet i atferden til leder var kritisk for suksess. Integritet vil her være hvor sammenfallende lovnadene og de faktiske handlingene til en leder er. Brudd på slike lovnader vil svekke tilliten ansatte har til leder, og føre til at ansatte ønsker å bidra mindre til bedriften (Braun, 1997). I henhold til et sosialt utvekslingsperspektiv, vil hyppig utveksling av informasjon bidra til å bygge tillit mellom ledere og ansatte (Cherry, 2000; Kollock, 1994).

2.5.3 Ekstra-rolle atferd (OCB)

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) er et begrep innenfor organisasjonspsykologien som har vært studert i flere tiår. Dennis Organ (1988) definerte OCB som frivillig ("discretionary"), individuell atferd, som gjør at bedriften presterer bedre eller mer effektivt, men som ikke er direkte eller eksplisitt knyttet til den ansattes lønn, eller belønningssystem (fritt oversatt fra Organ, 1988). Av denne definisjonen ser man at denne type oppførsel er frivillig for den ansatte, og er altså ikke en definert del av stillingsbeskrivelsen. Videre beskriver OCB innsats og oppførsel utover hva som opprinnelig kreves, noe som gjør at det kan sees på som en "ekstra" innsats. Til slutt bidrar OCB positivt til bedriftens samlede prestasjoner. Med dette er OCB nært knyttet til ekstra-rolle atferd, som også blir sett på som positiv, frivillig oppførsel. Denne type oppførsel blir følgelig ikke straffet om den ikke utføres, men verdsettes fordi dynamiske omgivelser medfører at ledelsen ikke kan spesifisere og forutse all ønskelig oppførsel fra de ansatte (Van Dyne & LePine, 1998).

Med bakgrunn i de mange ulike konseptualiseringene av OCB opp gjennom årene, oppsummerer Podsakoff, MacKenzie, Paine og Bachrach (2000) syv dimensjoner av

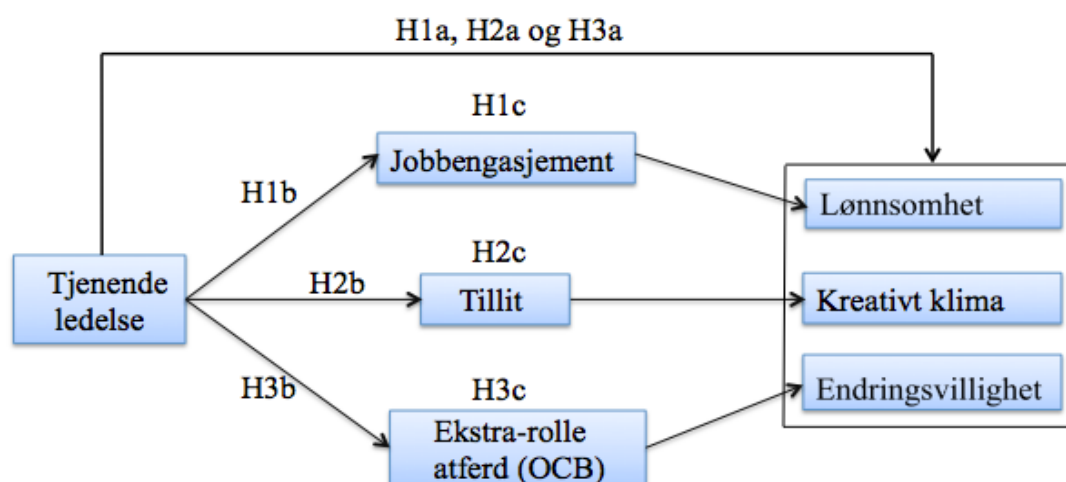
begrepet: (1) hjelpende oppførsel, (2) god sportsånd, (3) organisasjonslojalitet, (4) organisasjonslydighet, (5) individuelt initiativ, (6) felles velferd på bekostning av egne interesser, og (7) egenutvikling.

I vår utredning vil vi fokusere på dimensjonen hjelpende atferd for å måle ekstra-rolle atferd, da vi mener dette er den dimensjonen som vil ha størst innvirkning på organisasjonsutfallet. Denne defineringen av ekstra-rolle atferd ble også brukt i studiet til Kuvaas og Dysvik (2009) for å finne sammenhenger mellom oppfattet investering i ansatt-utvikling, indre motivasjon og forskjellige prestasjonsmål. Videre er den også bekreftet av Van Dyne og LePine (1998). Konseptuelt sett, dreier denne atferden seg om å frivillig hjelpe andre med, eller bidra til å unngå at jobbrelevante problemer oppstår (Podsakoff et al., 2000).

Ekstra-rolle atferd som måler hjelpende oppførsel kan med dette hevdes å være en av de viktigste dimensjonene av OCB, og er også den dimensjonen vi fokuserer på og bruker i denne utredningen.

2.6 Teoretiske sammenhenger og hypoteseutvikling

Vi har til nå tatt for oss teori om de ulike variablene som inngår i studiet vårt. I dette delkapittelet vil vi kartlegge de teoretiske sammenhengene mellom variablene i forskningsmodellen vår, samt på bakgrunn av disse utlede ni hypoteser som vi ønsker å analysere. For å gi et visuelt bilde av hypotesene våre, har vi utarbeidet følgende forskningsmodell:



Figur 2.3 Detaljert forskningsmodell

Slik som det fremgår av den detaljerte forskningsmodellen, har vi utarbeidet tre hypoteser som tar for seg de *direkte* sammenhengene mellom tjenende ledelse og de ulike organisasjonsfallene, vist med bokstaven *a*. Vi har også utledet tre hypoteser som tar for seg de *direkte* sammenhengene mellom tjenende ledelse og atferd og tillit, vist med bokstaven *b*. I tillegg ønsket vi også å se på hvilke underliggende mekanismer som potensielt driver sammenhengene mellom tjenende ledelse og organisasjonsutfallene, og har med det utledet tre *indirekte* hypoteser, gitt med bokstaven *c*. Vi vil nå tar for oss de ulike sammenhengene.

2.6.1 Sammenhengen mellom tjenende ledelse og lønnsomhet

Hypotese 1 omhandler hvilken sammenheng tjenende ledelse har med lønnsomheten til bedriften. Gjennom å støtte de ansatte, og å spille på deres styrker, og støtte opp under utviklingen deres, trigges en prosess preget av gjensidig utveksling. Dette gjør igjen at de ansatte gir en ekstra innsats til det beste for organisasjonen (Peterson et al., 2012). Ved å skape et klima som støtter opp om samarbeid, og en sterk forpliktelse til kollektiv suksess, skaper tjenende ledelse en organisasjon med atmosfære for vekst, utvikling, og tillit som oppmuntrer de ansatte til å yte på et høyt nivå (Greenleaf, 1998).

Direkte sammenheng mellom tjenende ledelse og lønnsomhet

Ledelsesstil og oppførsel har betydelig innvirkning på bunnlinjen til en organisasjon (Finkelstein et al., 2009). Selv om det har vært flere studier på transformasjonsledelse og karismatisk ledelse, har sammenhengen med tjenende ledelse vært mindre studert. Peterson, Galvin og Lange (2012) undersøkte denne sammenhengen (målt ved Return on Assets) i 126 teknologibedrifter, for å finne ut om tidligere studier hadde oversett viktige aspekter ved denne ledelsesstilen. I sin studie kontrollerte de også for transformasjonsledelse, og fant at det var en distinkt signifikant sammenheng mellom tjenende ledelse og lønnsomhet. På grunn av lite empirisk forskning, og muligheten for at det er modererende eller medierende variabler som påvirker sammenhengen, må dette tolkes med noe forsiktighet. Dette indikerer likevel at det eksisterer en positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og lønnsomhet (Peterson et al., 2012).

I små bedrifter, hvor kunnskap, samarbeid og utveksling av kunnskap spiller en stor rolle, tror vi derfor at en organisasjon som har høy grad av tjenende ledelse, vil prestere bedre enn en

organisasjon med lavere grad av tjenende ledelse. Med bakgrunn i dette har vi utarbeidet følgende hypotese:

H1a: "Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med lønnsomhet."

Direkte sammenheng mellom tjenende ledelse og jobbengasjement

Å opprettholde et høyt jobbengasjement blant de ansatte kan være krevende fordi det krever mye ressurser og energi (Macey & Schneider, 2008). Likevel er det flere studier som bekrefter fordelene av høyt jobbengasjement, både på individ- og organisasjonsprestasjoner (Halbesleben & Wheeler, 2008; Rurkkhum & Bartlett, 2012; Shuck et al., 2011; Shuck, Ghosh, Zigarmi, & Nimon, 2013). Selv om linken mellom ledelse og jobbengasjement har blitt etablert med flere ulike ledelsesstiler, har det vært publisert lite forskning på linken fra tjenende ledelse til jobbengasjement (van Dierendock, 2011).

Tidligere forskning viser likevel at ansatte har høyere jobbengasjement når behovene og interessene deres er ivaretatt av lederen (Harter et al., 2002). De Clercq et al., (2014) argumenterer med at en tjenende ledelsesstil vil inneha mange av de kvalitetene som gjør at lederen ivaretar interessene og behovene til de ansatte. Videre bruker de målkongruensen, og den sosiale interaksjonen mellom ledelsen og de ansatte, som moderatorer for denne sammenhengen. Jo høyere målkongruens og jo mer sosial interaksjon, jo sterkere vil sammenhengen være. De finner at de ansatte har større jobbengasjement når de oppfatter at lederen putter deres behov foran sine egne, med støtte for begge moderatoreffektene. Tjenende ledelse stimulerer jobbengasjementet ved å skape psykologisk trygge omgivelser (Brown & Leigh, 1996; Greenleaf, 1977), og dermed mindre truende jobbsituasjoner, og høyere motivasjon for de ansatte til å yte maks i det daglige arbeidet. Videre setter tjenende ledere stor pris på de ansattes bidrag til organisasjonen, og gir dem autoritet til å bestemme, samt muligheter for å vokse. Dette gjør igjen at de ansatte oppfatter arbeidet som mer meningsfylt, og trolig da bruker mer energi på arbeidsoppgavene (Greenleaf, 1977; Walumbwa et al., 2010). Vi har med dette utledet følgende hypotese:

H1b: Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med jobbengasjement."

Indirekte sammenheng mellom tjenende ledelse og lønnsomhet

Det kan eksistere flere mekanismer som gjør at engasjerte medarbeidere bidrar til å bedre lønnsomheten til bedriften. Harter, Schmidt & Keyes (2002) fant at bedrifter med engasjerte medarbeidere er flinkere til å beholde sine ansatte, noe som reduserer turnover-kostnaden. De

har også mer tilfredse kunder, og høyere profittmargin. Bakker et al. (2004) fant at engasjerte ansatte fikk høyere rating fra kolleger, både på rolle- og ekstra-rolle atferd. Dette skulle tilsi at engasjerte ansatte presterer bedre, og er villige til å gi det lille ekstra. Salanova et al. (2005) fant videre at engasjerte ansatte førte til et service-klima, som igjen førte til bedre prestasjoner og høyere kundelojalitet.

Bakker og Demerouti (2008) nevner fire grunner til hvorfor engasjerte ansatte presterer bedre enn ikke-engasjerte ansatte. De har ofte positive følelser, som glede og entusiasme (Schaufeli and Van Rhenen, 2006). Dette gjør at de er mer produktive, utnytter mulighetene bedre, er mer utadvendte og hjelpsomme overfor kolleger, og er mer selvsikre og optimistiske (Cropanzano & Wright, 2001). De har god helse, både psykisk og fysisk (Shirom, 2003), som gjør de i bedre stand til å prestere i det daglige. Engasjerte ansatte har også en evne til å mobilisere sine egne ressurser, i form av både effektivitet, autonomi, tilbakemelding og støtte, men også fra kolleger over tid. Dette skaper positive ringvirkninger i hele organisasjonen (Xanthopoulou et al., 2007; Llorens et al., 2007). I de fleste bedrifter består totalprestasjonen av den samlede innsatsen til hver enkelt ansatt. Engasjerte medarbeidere utveksler positive jobberfaringer med hverandre (Westman, 2001). Dette resulterer i mer samarbeidsvillig oppførsel, og bedre løsning av oppgavene, som igjen gjør at de kan prestere bedre som et team.

Om de ansatte er engasjerte i jobben de utfører, er det rimelig å anta at de vil utføre en bedre jobb. Den samlede innsatsen til de ansatte, vil følgelig bidra til å bedre lønnsomheten for bedriften. Selv om det er mange faktorer som påvirker lønnsomheten til en bedrift, tror vi at jobbengasjement påvirker lønnsomheten i små bedrifter spesielt gjennom redusert turnover (Harter, Schmidt & Keyes, 2002), økt kundelojalitet (Salanova et al., 2005), høyere innsats, og bedre ansattprestasjoner (Bakker et al., 2004).

På bakgrunn av dette har vi utformet følgende hypotese:

H1c: "Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med lønnsomhet, som medieres gjennom jobbengasjement."

2.6.2 Sammenhengen mellom tjenende ledelse og kreativt klima

Hypotese 2 tar for seg sammenhengen mellom tjenende ledelse og kreativt klima. Yoshida et al. (2014) utførte et multi-level studie for å se på hvorvidt tjenende ledere stimulerer individuell kreativitet og team-innovasjon. Studiet ble gjort i to nasjoner i Øst-Asia, med et utvalg på 154 team. Funnene viser at i et klima som støtter innovasjon og kreativitet, vil tjenende ledelse stimulere følgerenes relasjonelle identifisering, som igjen fostrer en individuell kreativitet hos de ansatte. Det påpekes videre at tjenende ledere er avhengige av å skape et klima som oppfordrer til kreativ tenkning og innovative ideer, både på individ- og gruppenivå. I tillegg vil tilliten og støtten som tjenende ledelse medfører, gjøre at de ansatte i større grad tør å tenke nytt, og å legge frem nye ideer.

Direkte sammenheng mellom tjenende ledelse og kreativt klima

Ifølge Isaksen og Akkermans (2011) er innovasjon ansett som en hovedfaktor for vekst og økonomisk utvikling. De fant videre at lederen i en organisasjon både påvirker graden av innovasjon en bedrift har, og klimaet for kreativitet og innovasjon, gjennom å fokusere på kreativ tenkning. Gjennom å studere 140 respondenter fra 103 ulike organisasjoner, 31 ulike industrier og 10 land, fant de at de ansatte som opplevde fokus og støtte fra sine ledere på innovasjon og kreativitet, også hadde en signifikant høyere score på klima, enn de som ikke opplevde dette.

Videre fant Reiter-Palmon og Illies (2004) at det var lite sannsynlig å få til kreative resultater uten en stor grad av støtte fra organisasjonen og fra organisasjonens ledelse. Thaimain (2003) fikk liknende resultater, der han fant at ledelse hadde en signifikant påvirkning på kreativitet, som igjen påvirket organisasjonens innovasjon. Siden tjenende ledelse har et fokus på individets læring og utvikling, der en også fokuserer på sosial ansvarlighet, skulle en tro at man vil kunne finne liknende sammenhenger ved denne ledelsesstilen.

Yoshida et al. (2014) sine funn indikerer at tjenende ledelse under et sterkt klima med støtte for innovasjon, stimulerer følgernes relasjonelle identifisering, som i sin tur leder til kreativitet hos de ansatte. Videre omhandler teori om tjenende ledelse at en tjenende leder skaper en tjenende kultur (Liden et al., 2014). En slik kultur baseres på atferdsbaserte normer, og en grunnleggende forventning om at en ønsker å hjelpe andre. Siden en tjenende leder videre sees på som en leder som tilrettelegger arbeidsplassen for de ansatte, vil de ansatte øke sin indre motivasjon til å utføre kreative arbeidsoppgaver (Yoshida et al., 2014). I tillegg fant

Liden (2014) at tjenende ledelse indirekte vil påvirke den ansattes holdninger og oppførsel, som inkluderer prestasjon, kreativitet og holdninger til å hjelpe andre. På bakgrunn av dette har vi utformet følgende hypotese:

H2a: "Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med kreativt klima."

Direkte sammenheng mellom tjenende ledelse og tillit til leder

For å skape en kultur for tillit i en organisasjon vil leders rolle være å skape troverdighet og konsistens, henholdsvis gjennom å gjøre det de sier de skal gjøre, og å opptre på en forutsigbar måte. Basisgrunnet for påvirkningskomponenten i tjenende ledelse er relasjoner bygd på bakgrunn av tillit og service (Sarkus, 1996; Tatum, 1995). Greenleaf (1997) påpekte ytterligere at tillit er sentralt i tjenende ledelse siden lederens troverdighet starter med tillit. Tjenende ledere har tillit hos sine ansatte fordi de føler med – og fullt ut aksepterer sine ansatte. Dette kommer av at ledere er til å stole på; et resultat av deres intuitive innsikt, og fordi de leder gjennom å være et eksempel for andre.

McGee-Cooper (1998) foreslo en ny modell for troverdighetsbasert tjenende ledelse som skulle føre til et nytt nivå av gjensidig tillit og uavhengighet i organisasjoner. Modellen har blitt demonstrert i bedrifter som eksempelvis TDI Industries, der prinsipper for tjenende ledelse ble brukt for å bygge en kultur basert på tillit, noe som førte til eksepsjonelle resultater (Lowe, 1998). I et annet studie, gjort av Sendaya og Pekerti (2010) fant man at ansatte som opplevde en høy grad av tjenende ledelse, også opplevde en signifikant høyere tillit. Ansatte kan komme til å stole på organisasjonen på bakgrunn av den tilliten de har til sine ledere. Når en slik generalisering av tillit ikke er tilstede, vil ansatte mest sannsynlig kun stole på sine ledere, men ikke på organisasjonen i seg selv. Resultatet av studien bidro til en utvidelse av ledelseslitteraturen gjennom å demonstrere at tjenende ledelse er en signifikant driver for tillit. Vi har fra dette utledet følgende hypotese:

H2b: "Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med tillit til leder."

Indirekte sammenheng mellom tjenende ledelse og kreativt klima

Det er relevant å se på forholdet mellom tjenende ledelse, kreativt klima og tillit til leder fordi tillit er en del av organisasjonens kultur (Errol & Bruce, 2005). Yoshida et al (2014) fant i sitt studie en sterk korrelasjon mellom tjenende ledelse og et klima for kreativitet og innovasjon. De fremhever ytterligere behovet for å skape tillit, identifisering og persepsjon til at lederne representerer teamets verdier, normer og holdninger. De peker også på at dette er særlig

kritisk når organisasjonen har som mål å prioritere kreativitet og innovasjon. Videre vil ansatte som opplever å ha tillit til sine ledere i større grad være villig til å eksperimentere med nye ideer, siden de opplever en sterk psykologisk trygghet gjennom forholdet, og identifiseringen til sine ledere. I tillegg vil en atmosfære preget av åpenhet og tillit gjøre at ideene som bringes frem møtes med respekt (Runco & Pritzker, 1999). Det vil i en slik atmosfære ikke eksistere ironiske og kyniske kommentarer. Som et resultat av dette tør ansatte å legge frem selv en vag intuisjon, eller ideer som ikke har støtte fra flesteparten, for diskusjon. Årsaken til dette ligger i at en får en psykisk følelse av sikkerhet og dermed vil oppleve glede ved å legge frem ideene sine. Dette står i kontrast til større byråkratiske organisasjoner, der de ansatte i større grad er redde for å gjøre feil. På bakgrunn av dette taler det for at det kreative klimaet som tjenende ledelse kan føre til, medieres gjennom tillit. Ut fra dette har vi fremsatt følgende hypotese:

H2c: "Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med det kreative klimaet, som medieres gjennom tillit til leder."

2.6.3 Sammenhengen mellom tjenende ledelse og endringsvillighet

Hypotese 3 ser på hvordan tjenende ledelse påvirker de ansattes endringsvillighet. En trygg organisasjon, med rettferdige prosedyrer, hvor lederen setter de ansattes behov først, vil øke de ansattes forpliktelse til endring (Fedor et al, 2006). Når de ansatte opplever ledelsen som rettferdig, forventer de at endringene blir gjort på en ordentlig og rettferdig måte. Videre vil det trolig også være enklere for de ansatte å bidra til endringene i positiv retning, når de føler seg trygge og optimistiske i organisasjonen (Kool & van Dierendonck, 2012).

Studien til Kool og van Dierendonck (2012) så på hvordan tjenende ledelse fremmer de ansattes forpliktelse til endring. De foreslo at denne ledelsesstilen er relatert til endring gjennom økt rettferdighetsfølelse, som igjen er relatert til et mer positivt livssyn. Om de ansatte derimot føler seg urettferdig behandlet, opplever de mer frykt, usikkerhet, mindre moral og lavere etisk standard. Dette påvirker igjen tilhørigheten til lederen.

Rettferdige prosedyrer for fordelinger og allokeringer, samt rettferdige utfall av dette blitt vist å øke endringsvilligheten (Fedor et al., 2006). Kool og van Dierendonck (2012) så på to former for prosedyremessig rettferdighet; informasjonsmessig og mellommenneskelig. Informasjon om prosedyrene skal være tilstrekkelig og ærlig, og menneskene som involveres

skal behandles med verdighet, høflighet og respekt. Når de ansatte opplever lederen som høflig, ærlig og rettferdig, øker dermed sjansene for at de aktivt støtter endringene.

Endring handler om mennesker, og mens mange ledelsesstiler fokuserer på organisasjonen, har tjenende ledelse fokus på interessene og trivselen til individet (Greenleaf, 2002). En tjenende leder forstår at mennesker typisk frykter endring, på grunn av utallige valgmuligheter og usikkerhet. Lederen fokuserer derfor på å overkomme frykten ved å skape en felles mening i organisasjonen. Dette gjøres blant annet gjennom å utfordre selvstendigheten til den enkelte ansatte, ved å spille på intelligensen, kreativiteten, forpliktelsen, følelsene, og særpreget til akkurat den personen (Banutu-Gomez, 2004). Resultatene fra Kool og van Dierendonck (2012) bekrefter at ledelsesstilen påvirker utfallet av endringsprosesser i organisasjonen, og at tjenende ledelse har en positiv innvirkning på endringsvilligheten til de ansatte.

Dette skulle tilrettelegge for at små bedrifter med høy grad av tjenende ledelse, vil takle endringer bedre enn bedrifter med lav grad av tjenende ledelse. Om de ansatte får god støtte, føler lederen har tiltro til dem, og prosessen foregår på en god og rettferdig måte, vil det trolig ha en positiv sammenheng med endringsvilligheten til de ansatte. Vi har med bakgrunn i dette utledet følgende hypotese:

H3a: "Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med endringsvillighet"

Direkte sammenheng mellom tjenende ledelse og ekstra-rolle atferd

Det er utført flere studier på linken mellom tjenende ledelse og ekstra-rolle atferd i flere bransjer, både på individ-, og organisasjonsnivå. Ehrhart (2004) fant en positiv effekt mellom tjenende ledelse og ekstra-rolle atferd i dagligvarebutikker i USA. Denne sammenheng var sterkest der de ansatte vurderte sin egen ekstra-rolle atferd, men ble også delvis støttet med leders vurdering. Ehrhart så på både hjelpende oppførsel som er dimensjonen for vår utredning, og generell lydighet og overholdelse av regler, innad i organisasjonen. Sammenheng mellom tjenende ledelse og ekstra-rolle atferd forklares ved at lederen betraktes som en rollemodell for de ansatte. Denne oppførselen hvor lederen tjener de ansatte, og utvikler dype relasjoner med hver enkelt ansatt som bidrar til vekst og utvikling, vil bli gjenspeilet i interaksjonen mellom de ansatte. Dette fører igjen til høyere ekstra-rolle atferd. Om de ansatte i tillegg er fornøyde med lederen sin, vil de ifølge sosial utvekslingsteori (Blau, 1964) også ønske å gi noe tilbake. Som en takk for støtten vil de da ønske å utføre

ekstra-rolle atferd, fordi dette til slutt hjelper lederen med å nå sine ønsker og mål (Ehrhart, 2004).

Vondey (2010) fant en positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og de ansattes egenvurderte ekstra-rolle atferd i flere bransjer i USA. Denne sammenhengen ble delvis moderert av hvorvidt den ansatte passet inn i, og hvorvidt han/hun kunne identifisere seg med organisasjonen. Det ble sett på mange dimensjoner av ekstra-rolle atferd, inkludert hjelpende oppførsel. Sammenhengen forklares med at tjenende ledere ikke bare tjener organisasjonen, men også sine ansatte. De ansatte vil da bli inspirert til å tjene andre igjen (Greenleaf, 1977). Ansatte som ser at lederen bidrar til en underordnet kollegas utvikling, gir personlig støtte, og viser en genuin interesse, vil igjen bli motivert til å gjengjelde dette overfor hverandre (Organ et al., 2006). Om lederen går foran som en god rollemodell, og med dette klarer å skape et klima for tjenende oppførsel, vil dette trolig få ringvirkninger for alle ansatte. Dette kan igjen bidra til at de ansatte også prioriterer å hjelpe sine kollegaer.

Vi har med utgangspunkt i dette utarbeidet følgende hypotese:

H3b: "Tjenende ledelse har positiv sammenheng med ekstra-rolle atferd"

Indirekte sammenheng mellom tjenende ledelse og endringsvillighet

Økt ekstra-rolle atferd blant de ansatte kan bidra til flere gunstige organisasjonsutfall, hvorav hjelpende oppførsel virker å være den viktigste dimensjonen. Selv om ikke alle konsekvensene har blitt empirisk testet, kan det konseptuelt sett hevdes at økt ekstra-rolle atferd kan bidra til å gjøre organisasjonen bedre rustet for å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Podsakoff et al., 2000). Det er også plausibelt intuitivt sett at ansatte med høy grad av ekstra-rolle atferd, herunder hjelpende oppførsel, vil være mer mottagelige for endringer i sine egne arbeidsoppgaver. Videre påvirker tjenende ledelse endringsvilligheten positivt blant annet på grunn av leders tilrettelegging for de ansattes autonomi, og trygghet til å prøve ut nye arbeidsoppgaver. En kan derfor tenke seg at tjenende ledelse har en positiv sammenheng med ekstra-rolle atferden, fordi det oppfordrer de ansatte til å tjene hverandre gjennom å finne en balanse mellom egne, og andres behov og interesser. Med forskjellige kundebehov, og varierende arbeidsmengde kan det tenkes at de som hjelper hverandre mer, og dermed får større erfaring med forskjellige arbeidsoppgaver, også vil være mer mottakelige for endringer i arbeidsoppgavene. Det kan derfor tenkes at sammenhengen

mellom tjenende ledelse og endringsvillighet, medieres av den ansattes ekstra-rolle atferd. Vi har med utgangspunkt i dette utarbeidet følgende hypotese:

H3c: "Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med endringsvillighet, som medieres av ekstra-rolle atferd"

3. Metode

I denne delen vil vi ta for oss utredningens studieobjekt, forskningstilnærming, forskningsdesign og forskningsmetode, samt innhenting og tolkning av data og kontekst.

3.1 Studieobjekt

For å studere sammenhengene som vi ønsker å undersøke, har vi valgt å se små bedrifter i regnskapsbransjen. Små bedrifter defineres i henhold til Finansdepartementet (1995, s. 44) som bedrifter med under, eller inntil 20 ansatte. Vi fant regnskapsbransjen som en passende bransje av to grunner. For det første er dette en bransje preget av noen store aktører, men primært består den av mange små bedrifter (Regnskap Norge, 2014). For det andre er det en bransje som står ovenfor en rekke endringer. Blant disse anses de mest sentrale å omhandle endringer knyttet til regnskapsførerrollen, kundebehov og arbeidsoppgaver, der teknologisk utvikling stiller økte krav til leveransen. Vi har derfor brukt regnskapsbransjen for å teste våre ni hypoteser.

3.1.1 Regnskapsbransjen

I denne delen av oppgaven ønsker vi å gi en beskrivelse av regnskapsbransjen, hovedsakelig for å sikre en god forståelse for hva og hvem denne utredningen omhandler. Vi vil først gi en kort oversikt over generelle kjennetegn i bransjen, for så å se på utviklingen og konkurransesituasjonen til norske regnskapsbedrifter.

Generelt om regnskapsbransjen

Regnskapsbransjen leverer tjenester fra enkel regnskapsføring og rapportering, til mer avanserte rådgivningsoppdrag som skatteplanlegging og intern prosesshåndtering. Bransjen består ifølge søk på Proff.no av 11 store selskaper, i overkant av 100 mellomstore bedrifter, men nesten 4000 små. Det er verdt å merke seg at det blant disse eksisterer svært mange bedrifter med én til tre ansatte. I det siste har også flere revisjonsselskap og banker startet med regnskapsføring. Dette har blant annet sammenheng med lemping av revisjonsplikten for mindre selskaper i 2011 (Regnskap Norge, 2011)

I 2014 var det totalt sett 11.482 autoriserte regnskapsførere i Norge, fordelt på 2.849 autoriserte regnskapsførerselskap (Finanstilsynet, 2014, figur 12). Bransjens omsetning i

2013 var på 12,3 milliarder, og Regnskap Norge sin prognose for 2014 tilsier en videre økning på 500-800 millioner. Videre ser man også en økning i prisene, og bedre lønnsomhet for bransjen generelt sett. Det er dermed grunnlag for å si at bransjen totalt sett har vært, og fortsatt er i vekst. Ifølge Regnskap Norge antas antall oppdrag nå å ha passert 360.000 (Regnskap Norge, 2014). Som alle andre, må også regnskapsbransjen forholde seg til endringer i omgivelsene, noe som trolig vil medføre endringer på flere områder fremover.

Endringer i regnskapsbransjen

En av de viktigste grunnene til bransjeveksten relaterer seg trolig til den økende trenden av outsourcing. I stedet for at bedrifter er ansvarlige for eget regnskap, outsources funksjonen til regnskapselskaper. På denne måten frigis administrative ressurser, en lar andre ta ansvaret for gjeldende regler og lovverk, noe som bidrar til økt fleksibilitet. Bedriftene kan med det konsentrere seg om kjernevirksomheten. Dette har tidligere vært mest vanlig for mindre bedrifter, men de senere årene ser man at dette har blitt mer og mer gjeldende, også for større selskaper (Riise, 2013).

I Regnskap Norge sin årsberetning for 2014 trekker de frem tre sentrale forhold som vil påvirke regnskapsbransjen fremover. De hevder at den største driveren er knyttet til teknologisk utvikling, i tillegg til økt konkurranse og endret kundeatferd. Selv om dette trolig henger noe sammen, anser vi det hensiktsmessig å se på hvert av elementene for seg.

Teknologisk utvikling

Tidligere har regnskapsføring vært nærmest et håndverk, preget av manuelle prosesser og subjektive tolkninger. De kommende årene, vil disse manuelle transaksjonene trolig i enda større grad erstattes av helautomatiske prosesser, hvor datamaskiner gjør jobben til regnskapsføreren. Allerede i dag finnes det muligheter for at en faktura skannes inn, tolkes og deles opp for postering til ulike hovedbokskontoer. Om man ser videre til bankbransjen, kan en nærmest gå inn i sin private nettbank og hente ut et månedsregnskap over personlig forbruk. Det er ingen grunn til å tro at denne utviklingen vil stoppe. I fremtiden kan man derfor trolig se for seg et regnskap preget av få manuelle transaksjoner, og større grad av automatiske prosesser. For bransjen medfører dette blant annet behov for ny kompetanse, nye pris- og forretningsmodeller, samt en større teknologiforståelse for å dra nytte av mulighetene (Regnskap Norge, 2014).

Kundenes atferd

Den teknologiske utviklingen endrer også kundenes atferd. På samme måte som bankbransjen har lempet flere og flere arbeidsoppgaver over på kundene, kan flere av arbeidsoppgavene til regnskapsføreren gjøres automatisk, eller av kunden. Et eksempel på dette kan være reiseregninger. Tidligere ble det levert originale kvitteringen som måtte bokføres, men nå kan kunden ta bilde av kvitteringen med mobilen, og føre det direkte til regnskapet. Dette krever en annen opplæring, og oppfølging av kunden, samtidig som det gir større fleksibilitet for begge parter.

Ved mer effektive prosesser, frigjøres også mer tid til kundekontakt og rådgivning. Dette skaper muligheter for å gi mer verdi til kunden, utover regnskapet som et ”nødvendig onde”. Et eksempel på dette kan være oppfølging og forecasts via nettbaserte plattformer, forbedring av interne prosesser, samt risikostyring og styring av driftskapital og likviditet (Kleppen, 2014). Utfordringen blir følgelig å samkjøre de ulike systemene, og å være sikker på at de bakenforliggende prosessene fungerer. Dette krever trolig et økt fokus på IT, både hva gjelder systemer og rutiner, men ikke minst kompetanse innad i organisasjonen.

Endringer i konkurransesituasjonen

Som en følge av den teknologiske utviklingen, endres også konkurransesituasjonen. Nye aktører entrer markedet, virksomheter konsolideres, verdikjedene endres, og nye kompetanseområder som rådgivning, lønn, HR og IT antas å stå for en større del av omsetningen (Regnskap Norge, 2014).

Økt bruk av skytjenester og automatiserte prosesser øker fleksibiliteten, både for kundene og leverandørene. Geografisk avstand blir dermed ikke lenger et problem. Dette vil trolig medføre større forhandlingsmakt til kundene, økt tilbud, og dermed økt konkurranse. Det er også grunn til å tro at dette vil medføre et større prispress på tjenestene. I Norge spesielt, forekommer det sterk lokal konkurranse blant de mindre regnskapsbedriftene, mens de store byråene dominerer i byene (Andreassen, 2014). En ser også en tendens til kjededannelse, ved at mange små regnskapsbedrifter blir kjøpt opp av de større aktørene.

En trend som muligens vil komme til å snu er å sette ut arbeidsoppgaver til lavkostland. Dette har tidligere blitt gjort for å redusere de høye lønnskostnadene i Norge. Enkle transaksjoner har derfor blitt gjort for eksempel i Romania (Andreassen, 2014). Dersom dette kan gjøres

billigere og bedre av roboter, 24 timer i døgnet, syv dager i uken, har man ikke lenger noe insentiv for å outsource disse arbeidsoppgavene. Det er forventet at kostnadene kan reduseres med 65% om roboter tar over disse rutinemessige oppgavene, noe som igjen underbygger viktigheten av å være langt fremme i den teknologiske utviklingen (Seikkula, 2015).

Oppsummert

Kort sagt vil teknologi prege hele bransjen i svært stor grad i årene fremover. Effektiviteten og kvaliteten vil øke, samtidig som kundene forventer mer. Mange aktører, lave byttekostnader, homogene tjenester, og et sterkt prispress gjør at konkurranseintensiteten i aller høyeste grad kan betraktes som høy. Det er derfor interessant å se hvordan de mindre regnskapsbedriftene klarer seg oppi alt dette.

3.2 Forskningsdesign og metode

Forskningsdesign er den generelle planen for innsamlingen og analysene av dataene våre, og har som formål å svare på problemstillingen på en best mulig måte (Saunders et al., 2012). For vår utredning synes en deduktiv forskningstilnærming å være det mest hensiktsmessige, da det finnes mye teori på feltet, som vi ønsker å kartlegge sammenhenger på. Siden vi har som formål å kunne beskrive og identifisere sammenhenger, vil vi benytte oss av et beskrivende forskningsdesign.

Som en del av forskningsdesignet er det sendt ut spørreundersøkelser både til medarbeiderne, og til lederne. Bakgrunnen for dette var at vi ønsket at de skulle vurdere seg selv, i tillegg til at vi ønsket at ledere skulle vurdere medarbeiderne sine, og motsatt. Gjennom å benytte oss av spørreundersøkelser har vi hatt mulighet til å samle inn et stort datamateriale fra relativt mange respondenter, og deretter foreta analyser på bakgrunn av talldataene, for så å finne potensielle mønstre (Saunders et al., 2012). Vi vil nå ta for oss hvordan datainnsamlingen ble gjort, gjennom å ta for oss utarbeidelsen av spørreundersøkelsene, testing av de, samt førstegangskontakt, før vi går videre til skalaer og variabler.

3.3 Datainnsamling

Dette delkapittelet omhandler ulike sider ved datainnsamlingen. Først vil vi si oss populasjon og utvalg. Videre vil vi se på utforming og testing av spørreundersøkelsen. Deretter går vi vil vi ta for oss prosessen knyttet til førstegangskontakt med bedriftene. Avslutningsvis vil vi

drøfte responsraten vår, før vi går over på neste delkapittel om bruk av skalaer og utforming av variabler.

3.3.1 Populasjon og utvalg

For å legge grunnlaget for datainnsamlingen vår ble det laget en oversikt over alle regnskapsbedriftene i populasjonen. For å kunne gjøre dette effektivt ble masterstudenter ved NHH hentet inn til prosjektet. De fikk i oppgave å lage en oversikt over alle små, norske regnskapsbedrifter med mellom fire og tjue ansatte. Dette ble gjort ved å søke opp hele populasjonen på Proff.no, segmentert på bransjekode 69.201 Regnskap og Bokføring, og deretter sortere disse bedriftene fra 4 – 20 ansatte. Populasjonen bestod av 1282 små regnskapsbedrifter. Bedrifter som ikke passet inn i utvalget, enten ved at de bestod av ulike avdelinger, egentlig holdt på med andre aktiviteter, eller av diverse andre grunner, ble så lukket ut. Informasjonen som ble hentet inn her var navn på bedriften, størrelse på bedriften (gitt ved antall ansatte), navn på leder, telefonnummer og email-adresse. Denne oversikten ble så brukt som grunnlag for førstegangskontakt, og bestod av 1040 små regnskapsbedrifter.

3.3.2 Utforming av spørreundersøkelsen

Det første som ble gjort var å kartlegge hva som skulle være med i de ulike spørreskjemaene. Datasettet vi benytter oss av er en del av et forskningsprosjekt for Regnskap Norge, og skal benyttes over flere år som en del av FOCUS-programmet ved NHH. Det er derfor inkludert spørsmål ut over denne oppgavens omfang. Det er totalt utformet fire ulike spørreskjemaer, to til ansatte, og to til ledere. Disse ble sendt ut på to ulike tidspunkt, henholdsvis vår og høst, 2015.

Neste steg i utformingen av undersøkelsen var å velge hvordan vi skulle nå ut med spørreskjemaene. Med hensikt om å nå ut til et relativt stort utvalg av regnskapsbedrifter med stor geografisk spredning, ble det brukt en elektronisk spørreundersøkelse som ble sendt ut per epost (Saunders et al., 2012). For vår datainnsamling benyttet vi oss av programvaren Qualtrics. Ved å sende ut elektroniske spørreundersøkelser har respondentene mulighet til å besvare spørsmålene når det passer de best, og i eget tempo. Dette vil kunne bidra til å redusere risikoen for at de misforstår spørsmålene, eller raser gjennom undersøkelsene for å bli ferdig raskest mulig. Ved bruk av elektronisk spørreskjema mente vi at dette ville styrke gyldigheten i svarene.

Som siste ledd i utformingen ble det tatt stilling til hvorvidt spørsmålene som ble stilt skulle være avkrysning eller åpne svar, og om respondentene skulle få velge å svare på spørsmålene eller ikke. Det ble besluttet at de fleste spørsmålene skulle være avkrysningsspørsmål, mens noen i større grad skulle være tilrettelagt for at åpne svar. Vi vil under delkapittel 3.4 gå nærmere inn på konstruksjonen av skalaene og hvordan spørsmålene var stilt for våre variabler.

3.3.3 Testing av spørreundersøkelse

Når spørreundersøkelsene var utarbeidet, ønsket vi å teste de. Både kollegaer av forskere, ansatte i Regnskap Norge, og bekjentskaper ble brukt for å utføre dette. Vi fikk på denne måten sjekket om spørsmålene var forståelige, og hvor lang tid de ville ta når vi kontaktet de ulike bedriftene. Tilbakemeldingene fra respondentene var at spørsmålene ble stilt på en god og hensiktsmessig måte, og at de forstod hva det ble spurt om. Særlig var tidsestimatet viktig, da dette trolig var av stor interesse for respondentene ved førstegangskontakt.

3.3.4 Førstegangskontakt og informasjonsskriv

I mars og april 2015 var det klart for å ringe samtlige daglige ledere. Dette var første gang vi tok kontakt med bedriftene og det var derfor viktig å få frem viktigheten av at de ble med. Det ble derfor utarbeidet en mal for hvordan vi skulle gå frem i telefonsamtalen, slik at vi var ganske konsistente. En av de sentrale faktorene vi la vekt på var å få frem betydningen av forskningsprosjektet for bransjen, og at vi skulle utarbeide en rapport som i etterkant av undersøkelsen ville bli sendt til samtlige bedrifter som deltok. Det var videre viktig å få frem at vi ringte på vegne av FOCUS-programmet og Norges Handelshøyskole, i samarbeid med Regnskap Norge. Dette er merkenavn som alle virker å være godt etablert i bransjen, og dermed representerer en viss tyngde i prosjektet.

De daglige lederne svarte på om de ønsket å være med i prosjektet eller ikke, og tok med det beslutningen på vegne av bedriften sin og de ansatte. Ansatte kunne til tross for dette velge å reservere seg, dersom de ikke ønsket å være med. På denne måten hadde både daglig leder og de ansatte full valgfrihet om de ikke ønsket å delta på undersøkelsen. Av respekt for å ikke oppta for mye av arbeidstiden til de daglige lederne, prøvde vi å fatte oss i korthet, og sendte heller en oppfølgingsmail med informasjonsskriv. Dette informasjonsskrivet omhandlet hva

forskningsprosjektet gikk ut på, hvem som stod bak, hensikten med det, samt informasjon om selve spørreundersøkelsen. Det ble videre utformet to ulike informasjonsskriv. Til de lederne som svarte ja til å være med på undersøkelsen sendte vi en oppfølgingsmail med ytterligere informasjon om selve gjennomførelsen. Til de lederne som derimot var litt usikre på om de hadde mulighet og tid til å være med, sendte vi en litt mer detaljert mail som særlig vektla betydningen av at bedriften ble med. I vedlegg 1 har vi lagt ved hvordan et informasjonsskriv typisk så ut.

3.3.5 Responsrate

Av de i overkant 1000 daglige lederne som ble kontaktet på vårparten 2015, var det 248 ledere som svarte ja til å delta, og 41 som svarte at de var usikre. Spørreskjemaene ble da sendt ut til totalt 289 daglige ledere. 142 av lederne som i utgangspunktet svarte ja til å bli med svarte, og 2 av de som var usikre svarte, totalt 144 ledere. Spørreundersøkelsen til de ansatte ble sendt ut til totalt 1978 respondenter, hvorav 607 medarbeidere svarte. Totalt sett svarte altså 751 respondenter i runde 1. Responsraten vår ble dermed 49,8% for lederne, 30,7% for de ansatte, og 33,1% totalt.

De som svarte i runde 1 fikk også tilsendt spørreskjemaene i runde 2. Av disse svarte 90 ledere og 366 medarbeidere. Noe som gjør at responsraten for runde 2 reduserte seg til henholdsvis 31,1% og 18,5%.

3.4 Variabler og skalaer

Gjennomgående i spørreundersøkelsene er det blitt benyttet en 7-punkts Likert-skala. Respondentene har blitt bedt om å ta stilling til forskjellige utsagn i mange av spørsmålene. En av hovedårsakene for at det ble benyttet en 7-punkts, og ikke en 5-punkts skala var fordi ledere er blitt spurt om å vurdere sine ansatte, samtidig som de ansatte har blitt bedt om å vurdere sine ledere. På grunn av dette, så vi for oss muligheten for at svarene til en viss grad ville blitt skjøvet til den ene siden. Derfor ble denne skalaen ansett for å være bedre for å fange opp variasjonen i utvalget. For å sikre et gjennomført- og helhetlig design ble alle skalaene utformet på denne måten. Skalaene ble rangert fra helt uenig (1) til helt enig (7), svært uenig (1) til svært enig (7), eller svært uavhengig (1) til svært avhengig (7), der kun

ytterpunktene ble forklart (Saunders et al., 2012) for de fleste av variablene. Unntaket er for jobbengasjement, der en gradering av hvor ofte respondentene har opplevd utsagnet vurderes.

3.4.1 Uavhengig variabel

Tjenende ledelse

For å måle variabelen tjenende ledelse, benyttet vi oss av syv spørsmål fra Liden, Wayne, Liao & Meuser (2014). Dette er en nedkortet versjon utviklet av Liden et al. (2008), som opprinnelig bestod av 28 spørsmål fordelt på syv skalaer. Disse syv nedkortede spørsmålene er plukket ut basert på hvilket opprinnelig spørsmål fra de syv skalaene som ladet høyest. Eksempel på spørsmål er "*Lederen min setter mine interesser foran sine egne*", og "*Lederen min gir meg frihet til å håndtere vanskelige situasjoner på den måten jeg føler er best*".

Spørsmålene om lederen er stilt til de ansatte, og svarene er dermed de ansattes vurdering av hvorvidt deres leder utøver tjenende ledelse. Videre er disse spørsmålene stilt til de ansatte på tid 1.

Til tross for at dette er en skala som er brukt tidligere for å måle begrepet tjenende ledelse, valgte vi å utføre en faktoranalyse for å se hvordan de ulike itemene ladet. Samtlige items for tjenende ledelse viste seg å lade på samme faktor, med verdier mellom 0,67 og 0,82, og vi valgte derfor å ha med alle itemene i variabelen. Videre hadde faktoren en Cronbachs alfa på 0,88, som vist i vedlegg 5.

3.4.2 Avhengige variabler

Lønnsomhet

Lønnsomhet er målt med årsresultat før skatt per ansatt. Dette er et objektivt, absolutt mål i norske kroner, som er intuitivt å forholde seg til, samtidig som det gir informasjon om bedriften klarer å tjene penger i dag. Årsresultatet per ansatt er årsresultatet fordelt på antall ansatte, og vil på den måten fjerne den variasjonen man får mellom firmaene i årsresultatet på grunn av ulikt antall ansatte, som gjerne representerer bedriftens størrelse. Alle årsresultat og antall ansatte er hentet fra nettportalen Proff.no, og er fra 2014 siden 2015-tallene ikke var klare på innhentingstidspunktet.

Kreativt klima

Kreativt klima er målt med en skala utviklet på bakgrunn av Sundgren, Dimenäs, Gustafsson og Selart (2005), som benyttet en skala med ti dimensjoner. Disse omhandlet tillit/åpenhet, støtte for ideer, frihet, lekenhet, debatter, dynamikk/livlighet, utfordringer, risikotaking, konflikter og idétid. De ti dimensjonene som her ble benyttet tok utgangspunkt i Ekvall's (1996) sitt måleinstrument for kreativitet bestående av 50 items.

Skalaen som vi har benyttet er her igjen et utdrag av Sundgren et al. (2005) sine items, og består av seks items som tar for seg atmosfæren for kreativitet, dynamikk, erfaringsutveksling, og innovasjon i bedriften. Eksempler på påstander som vurderes er *"Bedriften har en dynamisk atmosfære"*, og *"Medarbeidere i bedriften kan komme opp med nye idéer og meninger uten raskt å bli kritisert"*. De ansatte er bedt vurdere påstandene fra helt uenig til helt enig, på tidspunkt 2.

For kreativt klima ladet også samtlige items på en faktor, der de ladet på mellom 0,82 og 0,90, med en Cronbachs alfa på 0,94. Vi valgte derfor også her å inkludere alle itemene. Se vedlegg 5 for faktoranalysen.

Endringsvillighet

Endringsvillighet er målt ved *lederens* vurdering av de ansattes evner og egenskaper for å tilpasse seg endringer på jobb. For å måle dette har vi brukt HR-Flexibility som er nært knyttet til Beltrán-Martín et al. (2008). Eksempel på spørsmål er *"Mine ansatte er villig til å gjøre ting på en annen måte enn de pleier hvis organisasjonen trenger det"*.

Vi hadde også muligheten for å bruke de ansattes vurdering av sin egen endringsvillighet, men etter en diskusjon fant vi ut at leders vurdering trolig vil gjenspeile realiteten bedre. I tillegg er også leders vurdering automatisk på bedriftsnivå. Spørsmålene om de ansattes endringsvillighet er stilt til leder på tidspunkt 2.

Vi valgte også her å utføre en faktoranalyse for å forsikre oss at samtlige items ladet på samme faktor. Slik faktoranalysen i vedlegg 5 viser, var dette tilfellet, der itemene ladet fra 0.73 til .92. Derfor ble også her alle itemene inkludert. Endringsvillighet hadde videre en Cronbachs alfa på 0,95 .

3.4.3 Mediatorvariabler

Jobbengasjement

Målet på *jobbengasjement* er hentet fra Schaufeli & Bakker (2003), og består av ni items. Disse spørsmålene er kortet ned fra en opprinnelig skala på 17 spørsmål som måler i hvilken grad den ansatte føler *vitalitet* ("vigor"), *hengivenhet/dedikasjon* ("dedication"), og evne til å *fordype seg i arbeidet sitt* ("absorption").

For hvert utsagn tas det stilling til hvor ofte den ansatte føler det på denne måten: aldri i det siste året, noen ganger det siste året, månedlig, noen ganger i måneden, ukentlig, noen ganger i uken, og daglig. Eksempler på påstander som vurderes er "*Jeg er full av energi i arbeidet mitt*" (vitalitet), "*Jeg er entusiastisk i jobben min*" (hengivenhet/dedikasjon), og "*Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt*" (fordypning). Skalaen er blitt besvart i form av den ansattes egne opplevelse opp mot forhold til jobben, på tidspunkt 2.

Faktoranalysen for jobbengasjement gav en Cronbachs alfa på 0,95. Videre ladet samtlige items på samme faktor, med verdier mellom 0,78 og 0,90. For jobbengasjement så vi derfor at samtlige items hadde verdier over 0,7, noe som gjorde at vi inkluderte alle itemene for å måle jobbengasjement.

Tillit til leder

Målet på *tillit til leder* er hentet fra Pugh *et al.*, (2003) og utviklet av Gabarro & Athos, (1976). Begrepet måles her gjennom syv påstander om hvorvidt den ansatte har tillit til sin egen leder. Det er altså den ansattes tillit til lederen som måles, og ikke hvorvidt leder har tillit til de ansatte. Eksempler på påstander er "*Jeg opplever daglig leder som ærlig og redelig*", og "*Jeg tror at daglig leders motiver og hensikter er gode*". Svarene på to av påstandene med "ikke" i formuleringen, er reversert for å henge sammen med de 5 andre spørsmålene. Spørsmålene er stilt til de ansatte på tidspunkt 1, og vurderes på en skala fra helt uenig til helt enig.

Vi ser av vedlegg 5 at item 4 har en lavere verdi enn resten av itemene, men er fortsatt høyere enn den nedre grensen på 0,4. Vi valgte derfor å inkludere dette itemet, da det ladet på samme faktor som de andre itemene, til tross for litt lavere verdi. Cronbachs alfa for tillit til leder er videre på 0,90.

Ekstra-Rolle Atferd

Målet på *Ekstra-Rolle Atferd* er hentet fra Kuvaas og Dysvik (2009), opprinnelig utviklet av Van Dyne & LePine (1998). Siden Ekstra-Rolle atferd er et bredt begrep, som kan inkludere mange dimensjoner, snevres ekstra-rolle atferd her inn til dimensjonen hjelpende atferd (Podsakoff et al., 2000).

Ekstra-Rolle atferd er målt av leders vurdering av de ansatte, da dette trolig gir en mer nøysom og objektiv vurdering sammenlignet med hvis de ansatte skulle vurdert seg selv. Påstandene om de ansatte vurderes på en skala fra helt uenig til helt enig. Eksempler på disse påstandene er ”*Mine ansatte påtar seg ofte oppgaver uoppfordret*”, og ”*Mine ansatte involverer seg for at gruppen skal ha det best mulig*”. Spørsmålene er stilt til leder, på tidspunkt 2.

For ekstra-rolle atferd valgte vi å ta ut item 1 fordi vi ikke synes det passet inn med resten av itemene. Vi valgte også å fjerne spørsmål 8- 11, da disse spørsmålene gikk på arbeidsinnsats i henhold til egne arbeidsoppgaver, og ladet dårlig. Spørsmålet stilt her omhandler at en ofte tar på seg oppgaver uoppfordret, noe vi anså å henge mer sammen med teori om i-rolle-atferd fremfor ekstra-rolle atferd. Se vedlegg 3 for spørsmålene som ble stilt til ledere for å vurdere ekstra-rolle atferden. Resterende items ladet mellom 0,83 og 0,92, og vi valgte derfor å inkludere disse for å måle begrepet. Cronbachs alfaen for ekstra-rolle atferd var på 0,93.

3.4.4. Kontrollvariabler

For å sjekke om sammenhengen mellom de uavhengige og avhengige variablene ikke skyldes spuriøse sammenhenger, har vi også inkludert 4 kontrollvariabler. Ved å inkludere dette kan man redusere sjansen for å dra feilaktige konklusjoner om hovedsammenhengene (Sundell, 2012).

Den første kontrollvariabelen er *alderen* på bedriften, hentet fra databasen proff.no. Man kan tenke seg at eldre bedrifter har en tendens til å være mer statiske enn hva nye bedrifter er.

Eldre bedrifter har muligens mer etablerte rutiner, dypere relasjoner, og ansatte som ha vært i bedriften lenger, sammenlignet med nyere bedrifter. Samtidig kan det også tenkes at alderen på bedriften kan ha innvirkning på lønnsomheten, for eksempel gjennom høyere kundelojalitet og effektive arbeidsmetoder.

Den andre kontrollvariabelen er *kjønn* på leder. Selv om det åpenbart kan være store forskjeller på lederens atferd uavhengig av kjønn, har også studier vist at det faktisk er signifikante kjønnsforskjeller både hva gjelder ledelsesstil, effektivitet, trendgjenkjenning, og reaksjon på nye idéer (Levy, 2010; Kinicki & Williams, 2009). Kjønn på leder ble spurt om i spørreundersøkelsen, men om det av ulike grunner ikke var svart på, har vi hentet dette fra Proff.no.

Den *geografiske plasseringen* til bedriften kan også tenkes å påvirke sammenhengen. Vi har brukt den norske definisjonen på bystatus, som ble endret i 1996. Denne sier at tettsteder i Norge med over 5.000 innbyggere, kan benytte seg av by-begrepet (Thorsnæs, 2013). Vi har søkt opp hver av bedriftene på proff.no for å finne ut hvor de har besøksadresse, for så å sjekke om de oppfyller dette kriteriet. Det er så laget en dummy-variabel for om bedriften befinner seg i en by eller ikke. Man kan tenke seg at bedrifter som ligger i mer rurale og usentrale strøk, har vanskeligere for å plukke opp de nyeste trendene og dermed reagerer senere på for eksempel teknologiske endringer. Videre kan også relasjonene både internt og eksternt i bedriften, påvirkes av antall innbyggere på stedet. Størrelsen på stedet kan også tenkes at påvirker lønnsomheten bedriften klarer å oppnå, eksempelvis gjennom ulikt kundegrunnlag.

Den siste kontrollvariabelen vi har tatt med, er *antall ansatte* i bedriften. Selv om vi indirekte har kontrollert for dette i lønnsomhetsmålet, kan det også tenkes å ha innvirkning på andre variabler. Små bedrifter krever gjerne en annen ledelse, og kan tenkes å enklere tilpasse seg endringer enn litt større bedrifter. Strukturen og relasjonene internt kan naturlig nok også bli påvirket av antall ansatte som jobber i bedriften. Tallene er hentet fra Proff.no, og er offisielle tall levert av Statistisk Sentralbyrå, samlet inn gjennom A-ordningen. Dette gjøres ved at bedriftene registrerer antall ansatte gjennom A-ordningen hver måned, NAV rapporterer til Enhetsregisteret (BRREG) annenhver måned, og SSB henter så ut antall ansatte fra registeret og distribuerer disse til tredjepart (inkl. Proff) daglig (e-post fra Eniro kundeservice, 9. Juni, 2016). Som en følge av dette kan naturlig nok tallene variere noe, både med tanke på innhentingstidspunkt, antall deltidsansatte og ansatte som jobber mye overtid.

3.5 Dataanalyse

Vi startet med å rense datasettet for å kvitte oss med ekstremverdier som muligens har kommet på grunn av feil, eller av andre grunner ikke hører hjemme i analysene. Når dette var gjort utførte vi faktoranalyser på samtlige variabler i forskningsmodellen vår for å sjekke at begrepene ladet på samme faktor. Siden vi både har data på individ- og gruppenivå gjennom at både medarbeidere og ledere har svart, aggregerte vi medarbeidernes svar for å kunne analysere på bedriftsnivå. På bedriftsnivå ble derfor gjennomsnittet for hver gruppe brukt som verdi på variablene. Når rensing av datasettet, aggregering og faktoranalysene var gjennomført, foretok vi en korrelasjonsanalyse for å få en indikasjon på om vi kunne finne støtte for hypotesene våre. Videre kjørte vi lineær regresjon for å teste de direkte sammenhengene mellom tjenende ledelse og organisasjonsutfallene, og mellom tjenende ledelse og mediatorvariablene. Etter at dette var gjort kjørte vi medieringsanalyser for å se på de indirekte effektene. Utdypelse for hvert punkt, følger under, og resultatene presenteres i kapittel 4.

3.5.1 Klargjøring av datasettene

For å klargjøre datasettene ønsket vi å fjerne ekstremverdier som potensielt kunne bidra til å lage støy i analysene. Først fjernet vi bedrifter med mindre enn 4, og mer enn 25 ansatte, da vi utelukkende ser på små regnskapsbedrifter. Selv om vi i utgangspunktet skulle se på bedrifter med 4 – 20 ansatte, utgjorde bedriftene med 21 – 25 ansatte en så stor del av datasettet, at vi likevel valgte å beholde disse. Dette kan være på grunn av endring i antall ansatte fra innhentingstidspunktet, da dette blir oppdatert gjennom A-meldingen annenhver måned (e-post fra Eniro kundeservice, 9. Juni, 2016). Antall ansatte blir dermed fra 4 – 25. I tillegg fjernet vi bedrifter som hadde ekstreme verdier på årsresultatet. Dette kan skyldes ekstraordinære begivenheter som salg av eiendeler eller liknende, men siden dette resultatet skilte seg såpass mye valgte vi å ekskludere denne bedriften fra alle analysene, til tross for at vi kunne benyttet oss av bedriftene i de andre hypotesene. Dette da vi ikke hadde nok kunnskap om årsakene bak. Vi fjernet også en bedrift med tre ganger så høyt standardavvik fra gjennomsnittet på lønnsomhet, for å hindre at slike variabler påvirker normalfordelingen (Garson, 2012).

Datasettet bestod nå av respondenter med ulik svarrespons på tidspunkt 1 og 2. Følgelig vil utvalget i de ulike analysene variere noe, da analysene bare tar med de som har svart på de

relevante spørsmålene for den aktuelle analysen. Selv om dette gjorde datasettet noe mer komplekst, vurderte vi dette til å være mer hensiktsmessig enn å utelukke mange respondenter for å oppnå samme N i alle analysene.

3.5.2 Deskriptiv statistikk

For å kunne sammenlikne og beskrive variablene våre, har vi benyttet oss av deskriptiv statistikk (Saunders et al., 2012). Deskriptiv statistikk gjør det videre mulig for oss å presentere informasjon om respondentene i studiet på en oversiktlig måte. I vår utredning har vi sett det hensiktsmessig å gi en oversikt over antall respondenter, om selskapet ligger i en by eller ikke, kjønn på leder, samt alder på bedriften.

For å være sikker på at dataene generelt er som forventet, er det lurt å kjøre deskriptiv statistikk i form av gjennomsnitt og standardavvik, og at fordelingen er innenfor de forventede rammene (Garson, 2012). Vi vil i resultatkapittelet derfor se på sentraltendens, fordeling og spredning.

3.5.3 Slutningsstatistikk

I henhold til Johannessen et al. (2010) brukes slutningsstatistikk til å forsøke å generalisere de funnene en finner i utvalget, til å være gjeldende også for resten av populasjonen. Siden vi kun har et forskningsdesign som er beskrivende, vil dette være hensiktsmessig i vår utredning i den grad at vi ønsker å generalisere de sammenhengene vi avdekker. Av slutningsstatistikk gjennomførte vi først faktoranalyser, før vi aggregerte datasettet, og deretter gjennomførte regresjonsanalyser og medieringsanalyser for å teste hypotesene våre.

Faktoranalyser

Før vi utførte faktoranalyser for samtlige variabler, kodet vi først om reverserte items. Deretter gikk vi i gang med faktoranalysene for å sjekke om de ladet på samme, eller flere faktorer. I henhold til Costello og Osborne (2005) kan det forekomme støy i regresjonsanalysene våre dersom det er faktorladninger som vi ser korrelerer høyt med flere faktorer. Faktoranalysene ble foretatt ved at vi benyttet oss av Bartletts sfæretest, Kaiser-Meyer-Olkins (KMO), prinsipalkomponentanalyse (PCA), samt varimax-rotasjon. I tråd med Johannessen (2009) viste Bartletts sfæretest signifikante verdier på samtlige verdier. I tillegg

viste KMO-indeksen å være over 0,6. For å studere verdiene for Bartlett's sfæretest og KMO-indeksen, henvises det til vedlegg 4 i appendix.

Videre benyttet vi oss av en cut-off point på 0,4 i matrisene våre. Dette ble gjort for å hindre kryssladninger mellom faktorene, og oppfyller kravet om 0,32 som Tabachnick og Fidell (2013) har satt som en tommelfingerregel. Når variablene var plukket ut, vurderte vi deretter disse opp mot teori og brukte Cronbachs alfa for å sjekke om itemene vi bruker målte det samme. I henhold til Keller (2008) aksepterte vi målet dersom det var over 0,7.

Aggregering

Dataene på bedriftsnivå ble henholdsvis samlet inn gjennom ledernes vurdering av de ansatte under ett, og fra proff.no. Variablene jobbengasjement, tillit til leder og kreativt klima ble derimot samlet inn på medarbeidernivå. For å kunne gjøre analyser på bedriftsnivå ble disse svarene aggregert opp og gruppert etter hvilken regnskapsbedrift respondentene tilhørte. Ved aggregering tar en gjennomsnittet av svarene fra respondentene og bruker den scoren en får som verdi på variabelen på bedriftsnivå. For at svarene skulle være representative for bedriften satt vi et krav om at bedriften måtte ha minimum to respondenter for å være med i utvalget.

Regresjonsanalyse

Studien vår består både av å undersøke direkte- og indirekte effekter av tjenende ledelse på organisasjonsutfall. For å teste de direkte effektene, gitt ved H1a, H2a, H3a, samt H1b, H2b og H3b kjørte vi lineær regresjon i SPSS. Ved å gjennomføre disse analysene kunne vi avdekke hvorvidt sammenhengen var signifikant, hvor mye av variasjonen kunne forklares ved tjenende ledelse gitt ved forklaringsgraden, samt studere størrelsen på betakoeffisienten. Videre testet vi de indirekte sammenhengene ved å kjøre hierarkiske regresjonsanalyser. I forkant av regresjonsanalysene sjekket vi også at kriteriene for å kjøre en regresjonsanalyse var oppfylt, gjennom å sjekke normalfordeling, linearitet, heteroskedastisitet og kollinearitet (Saunders et al., 2012).

For å sikre at de sammenhengene vi avdekket ikke skyldtes variabler som ble holdt utenfor analysen, inkluderte vi også kontrollvariablene som beskrevet i 3.4.4. Kontrollvariablene om bedriften lå i en by eller ikke, og kjønn på leder ble lagt inn som en dummyvariabel. Når vi kjørte analysen benyttet vi oss av en hierarkisk regresjon, der vi i steg 1 la inn

kontrollvariabel, og i steg 2 la inn tjenende ledelse. I henhold til Sundell (2012) gir det ingen mening å inkludere kontrollvariabler i analysen, med mindre det synes å være en korrelasjon med variablene i hovedsammenhengen, og de er derfor inkludert i de analysene hvor de korrelerer med relevante variabler.

Medieringsanalyser

For å teste hypotese H1c, H2c og H3c kjørte vi medieringsanalyser ved å bruke hierarkisk regresjon i SPSS. Dersom vi fant signifikante a- og b-stier benyttet vi oss i tillegg av Preacher og Hayes sin Process-makro for SPSS. Her brukte vi modell 4, som vist i vedlegg 6, som ser både på den direkte effekten mellom tjenende ledelse og organisasjonsutfallet, mellom tjenende ledelse og mediatorvariablene og den medierende effekten. Her ønsker en å få en full mediering, noe som vil fremkomme dersom den opprinnelige signifikante effekten mellom tjenende ledelse og organisasjonsutfallet får en betydelig drop når effekten kjøres gjennom mediatorvariabelen (Hayes, 2013).

3.6 Evaluering av metoden

Når vi skal evaluere metoden vår vil dette omhandle hvorvidt vi kan trekke slutninger som er gyldige, basert på de resultatene vi får. Vi vil derfor først vurdere validiteten for deretter å se på reliabiliteten.

3.6.1 Validitet

I følge Saunders et al. (2012), viser validitet til i hvilken grad metoden for datainnsamlingen nøyaktig måler det den hadde til hensikt å måle og i hvilken grad funn virkelig handler om det de hevder å omhandle. For å drøfte validiteten til studiet vårt, kan vi skille mellom å se på den interne validiteten og den eksterne validiteten.

Intern validitet

Intern validitet kan videre deles inn i begreps- og innholdsvaliditet. Begrepsvaliditet handler om hvorvidt det er samsvar mellom de teoretiske definisjonene av de fenomenene vi vil måle, og begrepene (Saunders et.al., 2012). Siden spørsmålene vi benytter oss av i denne utredningen har tatt utgangspunkt i allerede etablerte skalaer, skulle dette implisere en god begrepsvaliditet. Til tross for dette, må det likevel påpekes at skalaene ikke automatisk får en

tilfredsstillende kvalitet, selv om de har blitt brukt flere ganger. Likevel mener vi at skalaene er å anse som mer robuste enn de vi hadde klart å utvikle selv.

Innholdsvaliditeten knytter seg til om spørsmålene brukt i undersøkelsen tilstrekkelig dekker problemstillingen (Saunders et.al., 2012). I vår utredning har vi forsøkt å sikre en god innholdsvaliditet ved å utelukkende benytte etablerte skalaer. For det andre er det sendt ut ulike spørreskjema til leder og medarbeider. Dette har gjort at eksempelvis de ansattes grad av endringsvillighet er overordnet vurdert av leder. Dette gjør at spørsmålene som stilles om de ansattes endringsvillighet i større grad er dekkende for å se sammenhengen med endringsvillighet, enn om de ansatte skulle vurdert det selv.

Ekstern validitet

I tillegg til den interne validiteten er en interessert i å ha en god ekstern validitet, med andre ord hvorvidt funnene kan generaliseres. For å oppnå dette er det blant annet hensiktsmessig med en relativt høy responsrate, samt at respondentene er hentet fra et flertall ulike bedrifter. Da vi hadde en responsrate på 49,8% for ledere, og 30,7% medarbeidere i runde 1, og en responsrate på henholdsvis 31,1% og 18,5% etter runde 2 skulle dette tale for en god ekstern validitet. Til tross for dette er populasjonen på hele 1282 regnskapsbedrifter, hvorav utvalget vårt er på 148 regnskapsbedrifter. Utvalget vårt utgjør med det 11,5%, noe som kan tale for en redusert ekstern validitet.

3.6.2 Reliabilitet

I tillegg til å sikre holdbare funn, har det også vært viktig for oss at metoden for innsamling av data skal kunne gi konsistente funn dersom studien skulle bli gjentatt.

Spørreundersøkelsen i runde 1 ble sendt ut midt i årsoppgjøret for regnskapsbedriftene.

Tidspress på jobb kan derfor ha hatt innvirkning på i hvilken grad de har brukt tid på undersøkelsen. På den annen side ble spørreskjemaene sendt ut per mail, og en relativt lang tidsfrist på fire uker ble satt. Respondentene fikk ytterligere beskjed om at undersøkelsene ville ta cirka 15 minutter, at de kunne gjøre den når som helst, og at de kunne legge den fra seg for å besvare resten ved et senere tidspunkt. Dette skulle derfor tale for en god reliabilitet.

En annen faktor vi mener har bidratt til en god reliabilitet er at spørreskjemaene har blitt utarbeidet i samarbeid med både fagpersoner og forskere, der etablerte skalaer har blitt

benyttet. Det vil i så måte være enkelt for andre forskere å utføre studiet vårt ved å benytte seg av de samme skalaene. Det som derimot utgjør en trussel for reliabiliteten er at vi ikke har utført noen bortfallsstudier. Det kan muligens tenkes at de som velger å svare på en slik undersøkelse skiller seg ut fra de som ikke velger å svare. Da dette måtte blitt gjort på 1134 (1282 – 148) bedrifter, anså vi arbeidet med dette for å være svært tidkrevende, og valgte derfor å ikke gjøre dette.

3.7 Etiske perspektiver

Da vi skulle skrive denne utredningen var det viktig for oss å ta hensyn til de partene som kunne bli berørt eller påvirket av arbeidet vårt. I henhold til Saunders et al. (2012), er det viktig at en sikrer at metoden som er brukt er blitt utført på en god måte, og at moralen bak forskningen ivaretas. Når det kommer til det metodiske, vil dette blant annet handle om hvordan vi fikk tilgang til, og samlet inn data, hvordan vi benyttet oss av den, hvordan vi analyserte den, og hvordan vi skriver om funnene. Når det gjelder måten vi samlet inn dataene på, ble dette gjort gjennom å ringe rundt til ledere av regnskapsbedriftene for å informere om forskningsprosjektet. På den måten kunne vi fortelle litt om prosjektet, samt påpeke viktigheten av forskningsprosjektet for begge parter. Lederne stod med det fritt til å bestemme hvorvidt de ønsket å delta eller ikke. Til de som var usikre, enten på grunn av tidsklemme eller andre grunner, sendte vi ut et informasjonsskriv med ytterligere informasjon angående prosjektet, etter samtykke fra de. Førstegangskontakten ble med det utført på en forsvarlig og profesjonell måte.

Videre i prosessen samlet vi inn dataene fra spørreundersøkelsene ved å sette frister for bedriftene. Når disse nærmet seg fikk bedriftene en påminnelse per mail. Når fristen derimot var utløpt purret vi tre, fire ganger for å få inn så mye data som mulig. En kan kanskje påpeke at ved å purre på respondentene, ville dette påvirke valget deres om å delta eller ikke. På den andre siden hadde disse respondentene allerede takket ja til å være med, og i så måte mente vi at det var innenfor å minne de på dette. Derfor mener vi at moralen her ble ivaretatt, til tross for at noen av respondentene trengte et par påminnelser. Noen av disse reserverte seg likevel fra å svare på grunn av store mengder arbeid. Dette tok vi selvsagt hensyn til.

For å sikre anonymitet hos respondentene, fikk bedriften de kom fra, tildelt hvert sitt ID-nummer. Videre ble ledere og medarbeidere merket i datasettet med henholdsvis 1 og 2, for å

kunne skille mellom de i analysene våre. Dette ble gjort siden vi i noen av analysene våre har benyttet oss av variabler som baserer seg på ledernes svar, og andre som baserer seg på medarbeidernes svar. Det er klart at ledernes sin anonymitet i så måte svekkes på grunn av denne inndelingen. Til tross for dette er det kun de av oss som samlet inn dataene som sitter på omkodingen, og dermed har tilgang til denne informasjonen. Slik sett vil andre som benytter seg av dataene ikke ha denne tilgangen, og anonymiteten deres blir derfor ivaretatt.

Når vi har utført analysene våre og diskutert funnene, har vi vært bevisst på at det blir gjort på en så god og hensiktsmessig måte som mulig. Vi har vært spesielt nøye på å ikke si noe negativt eller støtende verken om tidligere forskning, respondentene, bransjen eller andre som kan bli påvirket av studiet vårt. Vi har særlig vektlagt å opptre høflig hver gang vi har kontaktet en regnskapsbedrift, både på grunn av respondentene, men også på grunn av at vi opptrer på vegne av Norges Handelshøyskole.

Avslutningsvis må det påpekes at forskningsprosjektet er meldt fra til, og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Siden vi gjennom våre elektroniske spørreskjema skulle hente inn personopplysninger, samt lagre dataene hadde vi meldeplikt om forskningsprosjektet.

4. Resultat

I denne delen vil vi først gi en oversikt over datasettet vårt ved bruk av deskriptiv statistikk. Deretter vil vi sjekke at forutsetningene for analysene våre er oppfylt, før vi analyserer hypotesene våre i samme rekkefølge som i delkapittel 2.6. Avslutningsvis vil vi oppsummere funnene våre i en tabell for å gi en oversikt over hvilke hypoteser vi fant støtte for.

4.1 Deskriptiv statistikk

I denne delen ønsker vi å gi en oversikt over dataene. Her vil vi primært se på kjennetegn ved bedriftene og lederne.

4.1.1 Utvalg

Utvalget vårt består av totalt 148 bedrifter. All data er aggregert opp til bedriftsnivå, og den deskriptive statistikken vil også derav være på bedriftsnivå. Siden vi ønsker å kontrollere for kjønn på leder, om bedriften ligger i en by eller ikke, alder på bedriften og lønnsomhet, har vi derfor valgt å vise disse i form av tabeller.

Informasjon om bedriften

I utvalget vårt er den yngste bedriften kun 1 år, mens den eldste bedriften er 62. I snitt ligger bedriftene på en alder på 19 år, med et standardavvik på 15. Videre ligger 102 av bedriftene i by, mens 46 av bedriften ligger utenfor by. Vi ser med det at hele 69% av alle bedriftene i utvalget, ligger i by.

Tabell 4.1 Alder på bedriften

	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Alder på bedriften	148	1	62	19	15

Tabell 4.2 Om bedriften ligger i en by eller ikke

By eller ikke by		
By	102	69 %
Ikke by	46	31 %
Totalt	148	100 %

Kjønn på leder

Av respondentene i utvalget vårt når det gjelder ledere er det ganske likt fordelt. Det er kun fire menn flere enn kvinner, noe som utgjør en prosentandel på 48,6% kvinner og 51,4% menn. Med det er begge kjønn godt representert.

Tabell 4.3 Kjønn på leder

Kjønn på leder	
Kvinne	72
Mann	76
Totalt	148

Informasjon om lønnsomhet

Mellom bedriftene i utvalget vårt, varierer graden av lønnsomhet mye, fra et underskudd på 723 000kr, til et overskudd på drøye fem millioner. Vi ser at snittet for bedriftene ligger på 659 000kr overordnet for bedriften, og følgelig etter å ha tatt høyde for antall ansatte, ligger denne på 60 700kr. Av antall ansatte ser vi videre at det finnes bedrifter i utvalget med alt fra 4 til 24 ansatte, men at snittet ligger på 11 ansatte per bedrift.

Tabell 4.4 Gjennomsnittlig lønnsomhet

	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Årsresultat før skatt	148	-723 000	5 128 000	659 000	925 800
Antall ansatte	148	4	24	11	5
Årsresultat per ansatt	148	-70 000	466 000	60 700	80 600

4.1.2 Korrelasjonsanalyse

Tabell 4.5 viser korrelasjonsmatrisen uten kontrollvariablene, mens en fullstendig oversikt med disse inkludert kan sees i vedlegg 9. I korrelasjonsmatrisen ser vi at tjenende ledelse ikke korrelerer signifikant med årsresultat per ansatt, men signifikant positivt med endringsvillighet og kreativt klima. Videre ser vi at tjenende ledelse korrelerer signifikant positivt med både jobbengasjement, tillit til leder og ekstra-rolle atferd. For kreativt klima ser vi at samtlige av mediatorvariablene korrelerer signifikant positivt, men at det for endringsvillighet kun synes å være en signifikant positiv korrelasjon med ekstra-rolle atferd.

Tabell 4.5 Korrelasjonsmatrise

	M	SD	N	1	2	3	4	5	6
<i>Organisasjonsutfall</i>									
1. Resultat per ansatt	60.70	80.55	148						
2. Kreativt klima	5.38	0.94	126	-0.13	(0.94)				
3. Endringsvillighet	5.26	0.98	88	-0.08	0.35**	(0.95)			
<i>Ledelsesstil</i>									
4. Tjenende ledelse	5.00	0.78	148	-0.10	0.57**	0.25*	(0.88)		
<i>Mediatorer</i>									
5. Jobbengasjement	5.39	0.87	126	-0.10	0.46**	0.25*	0.36**	(0.95)	
6. Tillit til leder	5.94	0.83	148	-0.08	0.48**	0.16	0.68**	0.26**	(0.90)
7. Ekstra-rolle atferd	5.58	0.98	88	-0.12	0.35**	0.75**	0.27*	0.16	0.19 (0.93)

Note: Signifikansnivå er vist med stjerne (*). **=0,01-nivå, *=0,05-nivå

Cronbachs alfa er oppgitt i parentes

4.2 Testing av forutsetningene for analysene

Hensikten med denne delen er å sjekke at forutsetningene for videre analyser er oppfylt. For å kunne gjennomføre regresjonene våre, er det flere forutsetninger som må være til stede. I henhold til Tabachnick og Fidell (2013) anses de viktigste forutsetningene å knytte seg til størrelsen på utvalget, multikollinearitet, normalfordelte data, linearitet, autokorrelasjon og homoskedastisitet. Siden vi ikke har tidsseriedata er det ifølge Wenstøp (2006) meningsløst å teste for autokorrelasjon. I tillegg så vi fra korrelasjonsmatrisen ovenfor at det ikke er fare for multikollinearitet mellom variablene. Vi vil derfor se bort fra disse to forutsetningene videre.

Størrelse på utvalg

Størrelsen på utvalget vil ha noe å si med tanke på hvorvidt en kan generalisere funnene. Generelt sier en at jo større utvalg desto bedre, mens en tommelfingerregel sier at et utvalg på minimum 50 er å anse som bra (VanVoorhis & Morgan, 2007). I vårt tilfelle kan en fra den deskriptive tabellen i vedlegg 3 se at N er 148 for alle variablene med unntak av *jobbengasjement*, *kreativt klima*, *ekstra-rolle atferd* og *endringsvillighet*. For disse er N henholdsvis 126, 126, 88 og 88. Dette er på grunn av ulik svarrespons, der analysene med høyest N innehar variabler som er spurt tidlig i undersøkelsen. I runde 2 var det utelukkende

de som har svart i runde 1 som fikk spørreundersøkelsen, og dermed blir N redusert med det antallet som ikke har svart på spørsmålene i runde 2. Til tross for ulik N, er samtlige N høyere enn kravet, og vi anser størrelsen på utvalget for å være god.

Normalfordelte data og linearitet

For å vurdere hvorvidt dataene er normalfordelte kan en se på fordelingen i et histogram, se på skewness (skjevhet) og kurtosis (spisshet) i SPSS, eller gjøre en blanding (Garson, 2012). Vi har valgt å vurdere graden av normalfordelte data ved å se på skjevhet og spisshet i SPSS. For å understøtte funnene har vi også valgt å se på Q-Q plottene for linearitet. Som vi ser av vedlegg 3 er alle innenfor de absoluttverdiene en anser som akseptable, med unntak av lønnsomhetstallene og medarbeidernes vurdering av tillit til leder som ligger rett i overkant, og på grensen. Som absoluttverdier har vi tatt utgangspunkt +/- 2 for skjevhet og +/-3 for spisshet, i henhold til Garson (2012).

For tillit til leder og lønnsomhetstallene ser vi at skjevheten er henholdsvis negativt skjevfordelt for tillit til leder, og positivt skjevfordelt for lønnsomhetstallene. I henhold til Garson (2012) er det vanligste å ha skjevfordelinger til venstre, altså at de er positivt forskjøvet, slik som for lønnsomhet. Det er mindre vanlig at fordelingen er skjøvet til høyre, og negativt fordelt slik som tillit. Likevel er dette for et utvalg av små bedrifter, der relasjonene mellom ansatt og leder er nære, og da er det kanskje ikke så rart at fordelingen viser seg å være slik. Videre ser vi at begge disse variablene også har høyere spisshet enn hva som er optimalt for en normalfordeling. Disse har henholdsvis positiv spisshet på 5, 6 og 5; noe som indikerer at det kan være for få observasjoner i halene (Garson, 2012). Vi observerer med det skjevhet i enkelte av variablene. Til tross for dette har vi sjekket Q-Q plottene for linearitet i SPSS, der vi så at de observerte verdiene til samtlige variabler syntes å være tilstrekkelig lineære. Med det vil vi fastslå at forutsetningene for å kjøre tester som forutsetter linearitet er oppfylt.

Homoskedastisitet

Fra vedlegg 7 ser vi at variansen til samtlige av *scatterplottene* ser ut til å være jevnt fordelt over hele linjen. Det ser med dette ikke ut til å være noen fare for heteroskedastisitet, og forutsetningen ansees dermed som oppfylt.

4.3 Hypotesetesting

I det følgende vil resultatene av hypotesetestingen presenteres. Vi vil gå gjennom hypotesene i samme rekkefølge som de er presentert tidligere i oppgaven, og til slutt oppsummere med en oversikt over hvilke hypoteser vi fant støtte for og ikke.

Hypotese 1A

Denne hypotesen tester hvorvidt tjenende ledelse har en direkte innvirkning på resultat per ansatt. Siden ingen av kontrollvariablene har en signifikant korrelasjon er de ikke inkludert i analysen (Sundell, 2012). Fra regresjonsanalysen, gjengitt i tabell 4.6, ser vi at vi ikke finner en signifikant sammenheng mellom tjenende ledelse og lønnsomhet. Vi har dermed ikke støtte for denne hypotesen.

Tabell 4.6 H1A Lønnsomhet

	β	P	R^2
Modell		.38	.01
Tjenende ledelse	-.07		

N = 148

Note: Signifikansnivå er indikert med: ** = 0.01-nivå, * = 0.05-nivå

Hypotese 1B

Hypotese 1B ser på om tjenende ledelse har innvirkning på jobbengasjementet til de ansatte. Siden jobbengasjement har en signifikant negativ korrelasjon (-.18*) med alder, har vi inkludert denne kontrollvariabelen i regresjonsanalysen. Fra tabell 4.7 ser vi at modell 2 har en forklaringsgrad på .16, en økning på .13 sammenlignet med modell 1, med statistisk signifikans på et 0,01-nivå. Den standardiserte beta-koeffisienten til tjenende ledelse er på .35, med statistisk signifikans på et 0,01 nivå. Dette indikerer at tjenende ledelse har en positiv sammenheng med jobbengasjement, og vi har dermed støtte for hypotesen.

Tabell 4.7 H1B Jobbengasjement

	β	P	R ²	ΔR^2	P for ΔR^2
<i>Modell 1</i>		.05	.03	.03	.05
Alder	-.18*				
<i>Modell 2</i>		.00	.16	.13	.00
Alder	-.16#				
Tjenende ledelse	.35**				

N = 126

Note: Signifikansnivå er indikert med: ** = 0.01-nivå, * = 0.05-nivå, # = 0.1-nivå

Hypotese 1C

Hypotese 1C tar for seg om tjenende ledelse har sammenheng med lønnsomheten, mediert av jobbengasjementet til de ansatte. Dette kan være tilfelle, selv om vi allerede har etablert at tjenende ledelse ikke har en direkte innvirkning på lønnsomheten (H1A). For at dette skal gi mening er vi likevel avhengige av at lønnsomheten har signifikant sammenheng med jobbengasjementet til de ansatte. Fra korrelasjonsmatrisen ser vi at jobbengasjement ikke har en statistisk signifikant korrelasjon med resultat per ansatt. Dermed vil heller ikke hypotese 1C gi mening, noe vi ser fra tabell 4.8. Her er kontrollvariabelen lagt inn i steg 1, deretter blir tjenende ledelse inkludert i steg 2, før vi sjekker medieringseffekten ved å til slutt legge inn jobbengasjement i steg 3. Ingen av modellene er statistisk signifikante, og vi har som ventet ikke støtte for denne hypotesen. Av den grunn har vi derfor ikke brukt Hayes medieringsmodell for å analysere sammenhengene videre.

Tabell 4.8 H1C Lønnsomhet

	β	P	R ²	ΔR^2	P for ΔR^2
<i>Modell 1</i>		.16	.02	.02	.16
Alder	-.13				
<i>Modell 2</i>		.29	.02	.00	.50
Alder	-.13				
Tjenende ledelse	-.06				
<i>Modell 3</i>		.27	.03	.01	.23
Alder	-.15				
Tjenende ledelse	-.02				
Jobbengasjement	-.19				

N = 126

Note: Signifikansnivå er indikert med: ** = 0.01-nivå, * = 0.05-nivå

Hypotese 2A

Denne hypotesen ser på om tjenende ledelse har en direkte sammenheng med bedriftens kreative klima. Siden ingen av kontrollvariablene har statistisk signifikant korrelasjon, er de ikke inkludert i analysen. Fra tabell 4.9 ser vi at modellen er statistisk signifikant på et 0,01-nivå, med en forklaringsgrad på .33. Tjenende ledelse forklarer dermed 33% av variansen i kreativt klima. Betakoeffisienten er på 0,57 med signifikans på et 0,01 nivå, og indikerer at tjenende ledelse har en positiv sammenheng med det kreative klimaet. Vi får dermed støtte for denne hypotesen.

Tabell 4.9 H2A Kreativt Klima

	β	P	R ²
<i>Modell</i>		.00	.33
Tjenende ledelse	.57**		

N = 126

Note: Signifikansnivå er indikert med: ** = 0.01-nivå, * = 0.05-nivå

Hypotese 2B

Hypotese 2B tester hvorvidt tjenende ledelse har innvirkning på de ansattes tillit til ledelsen. Ingen av kontrollvariablene hadde signifikant korrelasjon, og er derfor ikke inkludert i regresjonsanalysen. Vi ser fra tabell 4.10 at tjenende ledelse forklarer 46% av variansen i tillit, og er statistisk signifikant på et 0,01-nivå. Med en betakoeffisient på 0,68, indikerer dette at tjenende ledelse har en signifikant, positiv innvirkning på tilliten de ansatte har til ledelsen. Vi får dermed støtte for hypotesen.

Tabell 4.10 H2B Tillit til leder

	β	P	R ²
Modell		.00	.46
Tjenende ledelse	.68**		

N = 148

Note: Signifikansnivå er indikert med: ** = 0.01-nivå, * = 0.05-nivå

Hypotese 2C

Med bakgrunn i hypotese 2 A og B, foreslår denne hypotesen at tjenende ledelse fører til økt kreativt klima, gjennom å øke de ansattes tillit til ledelsen. For at denne hypotesen skal holde, må nødvendigvis også tillit ha en signifikant sammenheng med det kreative klimaet. Fra korrelasjonsmatrisen ser vi at denne sammenhengen er signifikant på et 0,01-nivå, med en betakoeffisient på 0.48, noe som gir en forklaringsgrad på 0.23. Tillit forklarer dermed 23 prosent av variansen i kreativt klima. Dette indikerer at tillit har en signifikant positiv sammenheng med bedriftens kreative klima.

For å sjekke om det faktisk er slik at tjenende ledelse øker det kreative klimaet, gjennom økt tillit hos de ansatte, brukes en hierarkisk regresjonsanalyse, i tillegg til Preacher & Hayes medieringsmodell for SPSS. Ingen av kontrollvariablene har signifikant korrelasjon, og er følgelig ikke inkludert. I den hierarkiske regresjonsanalysen legges tjenende ledelse inn i steg 1, og tillit i steg 2. Om signifikansen til effekten av tjenende ledelse får en betydelig drop når vi også tar med tillit, kan dette tyde på at tillit medierer sammenhengen mellom tjenende ledelse og det kreative klimaet. Som vi ser fra tabell 4.11 nedenfor forklarer modell 1, 33 prosent av variansen i kreativt klima. Tjenende ledelse har en betakoeffisient på 0.57 med statistisk signifikans på et 0.01nivå. Ved å inkludere tillit ser vi at modell 2 øker

forklaringsgraden til 35 prosent, og at denne endringen er signifikant på et 0.05-nivå. Hele modell 2 er fortsatt signifikant på et 0.01-nivå med betakoeffisienter på tjenende ledelse og tillit på henholdsvis 0.45***, og 0.19**.

Med dette ser det ikke ut til at sammenhengen mellom tjenende ledelse og bedriftens kreative klima, medieres av tilliten de ansatte har til ledelsen, men vi noterer oss likevel at både tjenende ledelse og tillit ser ut til å ha signifikante sammenhenger med bedriftens kreative klima. For å se nærmere på medieringseffekten har vi derfor analysert hypotese 3C med Preacher & Hayes medieringsmodell.

Tabell 4.11 H2C Kreativt Klima

	β	P	R ²	ΔR^2	P for ΔR^2
<i>Modell 1</i>		.00	.33	.33	.00
Tjenende ledelse	.57** (.72)				
<i>Modell 2</i>		.00	.35	.02	.05
Tjenende ledelse	.45** (.57)				
Tillit	.19* (.28)				

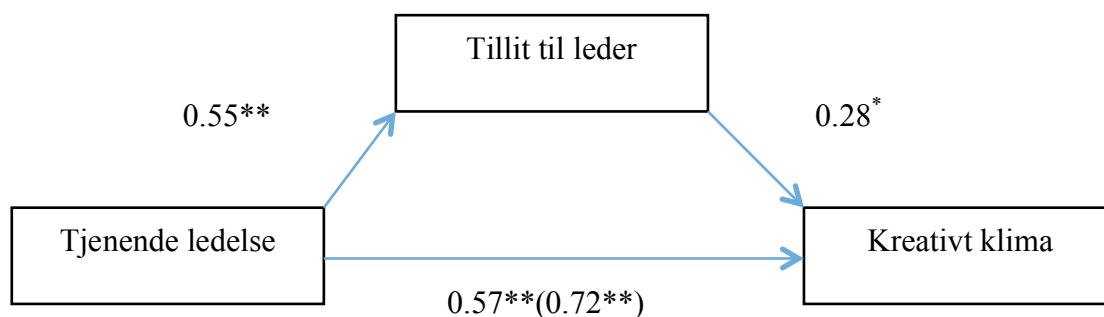
N = 126

Note: Signifikansnivå er indikert med: ** = 0.01-nivå, * = 0.05-nivå

Ustandardisert Betakoeffisient i parentes

Medieringsanalyse ved bruk av Preacher & Hayes

Fra regresjonsanalysene fant vi sammenhenger både mellom tjenende ledelse og kreativt klima, mellom tjenende ledelse og tillit til leder, samt mellom tillit til leder og kreativt klima. Medieringsanalysene ble gjennomført ved å bruke bootstrapping på 20.000 og konfidensintervaller på 95. Figur 4.1 viser medieringsmodellen for hypotesen, der vi har inkludert betakoeffisientene med tilhørende signifikansnivå for hver sti. Modellens c'-sti er den direkte sammenhengen mellom tjenende ledelse og kreativt klima, som viser til den tidligere påviste sammenhengen. a-stien viser sammenhengen tjenende ledelse har med tillit til leder, mens b-stien viser sammenhengen tillit til leder har med kreativt klima. Til slutt har vi c-stien som viser den totale sammenhengen tjenende ledelse har med kreativt klima, som vist i parentes. Denne sammenhengen består av både den indirekte- og den direkte effekten tjenende ledelse har på kreativt klima. Denne sammenhengen kan skrives som $c = c' + ab$.



Figur 4.1 Medieringsmodell hypotese 2C

I tabell 4.12 er beta-koeffisientene for hver sti vist, samt tilhørende standardavvik, t-verdier og signifikansnivå. Vi ser her at hver av stiene er signifikante. For å sjekke om vi har en medieringseffekt, ser vi på den indirekte effekten, som fremkommer av tabell 4.13.

Tabell 4.12: Sti-koeffisienter, resultater

	B	SE	t	p
Tjenende ledelse på tillit til leder: a-sti	0.55	0.06	9.2	0.00
Tillit til leder på kreativt klima: b-sti	0.28	0.14	1.99	0.05
Total effekt av tjenende ledelse på kreativt klima: c-sti	0.72	0.09	7.75	0.00
Direkte effekt av tjenende ledelse på kreativt klima: c'-sti	0.57	0.12	4.78	0.00

$N = 126$

For å se hvorvidt vi har en mediering, kan vi sjekke konfidensintervallet for den indirekte effekten. Slik vi ser av tabell 4.13 passerer konfidensintervallet så vidt null og vi kan derfor tolke dette som at tillit til leder ikke har en signifikant indirekte effekt. -0.0014 må likevel kunne sies å være svært nærme, og vi kan derfor hevde at vi har marginal støtte for denne

hypotesen. Sammenhengen mellom tjenende ledelse og kreativt klima, ser med dette ut til å være marginalt mediert av tilliten til leder.

Tabell 4.13 Konfidensintervall kreativt klima

Indirekte effekt	Beta	Konfidensintervall
Total effekt	0.72	(0.5367 , 0.9048)
Kreativt klima	0.15	(-0.0014 , 0.3499)

Hypotese 3A

Hypotese 3A tester den direkte sammenhengen mellom tjenende ledelse og de ansattes endringsvillighet. Fra korrelasjonsanalysen ser vi at ingen av kontrollvariablene korrelerer signifikant, og er derfor ikke inkludert i analysen. Fra tabell 4.14 ser vi at modellen er statistisk signifikant på et 0.05-nivå. Tjenende ledelse forklarer videre 6% av variansen i endringsvillighet, med en betakoeffisient på 0.25**. Dette indikerer at tjenende ledelse har en positiv sammenheng med de ansattes endringsvillighet. Vi får dermed støtte for denne hypotesen.

Tabell 4.14 H3A Endringsvillighet

	β	P	R ²
<i>Modell</i>		.02	.06
Tjenende ledelse	.25*		

N = 88

Note: Signifikansnivå er indikert med: ** = 0.01-nivå, * = 0.05-nivå

Hypotese 3B

Denne hypotesen ser på hvorvidt tjenende ledelse har sammenheng med ekstra-rolle atferden til de ansatte. Kontrollvariabler er ikke inkludert i modellen, da de ikke har en signifikant korrelasjon med relevante variabler. Fra tabell 4.15 ser vi at modellen er statistisk signifikant på et 0,05-nivå. Tjenende ledelse forklarer 7% av variansen i de ansattes ekstra-rolle atferd, og har en betakoeffisient på 0.27**. Tjenende ledelse indikerer dermed å ha en positiv sammenheng med de ansattes ekstra-rolle atferd, noe som gir oss støtte for hypotesen.

Tabell 4.15 H3B Ekstra-Rolle Atferd

	β	P	R ²
Modell		.01	.07
Tjenende ledelse	.27*		

N = 88

Note: Signifikansnivå er indikert med: ** = 0.01-nivå, * = 0.05-nivå

Hypotese 3C

Den siste av hypotesene våre ser på om sammenhengen mellom tjenende ledelse og de ansattes endringsvillighet, medieres av de ansattes ekstra-rolle atferd. For at dette skal gi mening sjekket vi også for hvorvidt de ansattes ekstra-rolle atferd hadde innvirkning på endringsvilligheten. Fra korrelasjonsmatrisen ser vi at det er en signifikant korrelasjon på 0,75**, som gir en forklaringsgrad på 56%. Resultatene er statistisk signifikante på et 0,01-nivå.

For å analysere om sammenhengen mellom tjenende ledelse, og de ansattes endringsvillighet medieres av de ansattes ekstra-rolle atferd, kjørte vi først en hierarkisk regresjonsanalyse i to ledd. Ingen av kontrollvariablene hadde signifikant korrelasjon med noen av de relevante variablene, og er derfor ikke med i analysen. Fra tabell 4.16 ser vi at modell 2 fortsatt er signifikant, nå på et 0,01-nivå, men at koeffisienten til tjenende ledelse ikke lenger er det. Forklaringsgraden har økt med 0.51, endringen er statistisk signifikant på 0,01-nivå, i likhet med betakoeffisienten til ekstra-rolle atferd på 0.74***. Dette tyder på at vi kan ha en mediering, og vi brukte derfor Hayes medieringsmodell for SPSS for videre analyse.

Tabell 4.16 H3C Endringsvillighet

	β	P	R ²	ΔR^2	P ΔR^2
<i>Modell 1</i>		.02	.06	.06	.02
Tjenende ledelse	.25* (.35)				
<i>Modell 2</i>		.00	.57	.51	.00
Tjenende ledelse	.05 (.07)				
Ekstra-rolle atferd	.74** (.74)				

N = 88

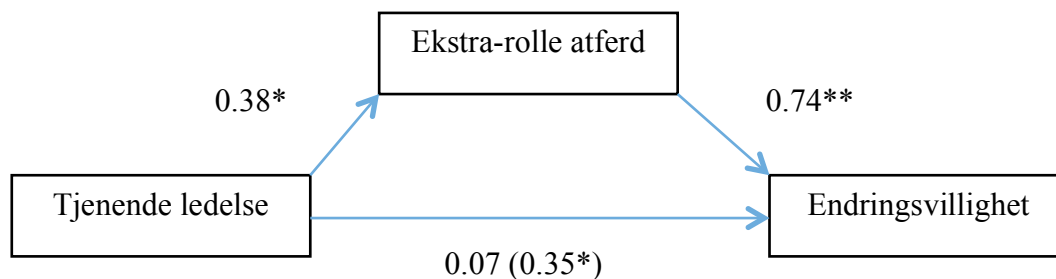
Note: Signifikansnivå er indikert med: ** = 0.01-nivå, * = 0.05-nivå

Ustandardisert Betakoeffisient i parentes

Medieringsanalyse ved bruk av Preacher & Hayes

Fra regresjonsanalysene fant vi sammenhenger både mellom tjenende ledelse og endringsvillighet, mellom tjenende ledelse og ekstra-rolle atferd, samt mellom ekstra-rolle atferd og endringsvillighet. Medieringsanalysene ble gjennomført ved å bruke bootstrapping på 20.000, og konfidensintervaller på 95. Figur 4.2 viser medieringsmodellen for hypotese 3C, der vi har inkludert betakoeffisientene med tilhørende signifikansnivå for hver sti.

Modellens c'-sti er den direkte effekten i modellen, som viser til den tidligere sammenhengen mellom tjenende ledelse og endringsvillighet. a-stien viser effekten tjenende ledelse har på ekstra-rolle atferd, mens b-stien viser sammenhengen ekstra-rolle atferd har med endringsvilligheten. Til slutt har vi c-stien som viser den totale effekten tjenende ledelse har på endringsvillighet, som vist i parentes. Denne effekten består av både den indirekte- og den direkte effekten tjenende ledelse har på endringsvillighet. Denne sammenhengen kan skrives som $c = c' + ab \rightarrow 0.35 = 0.07 + (0.38 \cdot 0.74)$



Figur 4.2 Medieringsmodell hypotese 3C

I tabellen under er beta-koeffisientene vist for hver sti, samt tilhørende standardavvik, t-verdier og signifikansnivå. Vi ser her som indikert i den hierarkiske regresjonen, at gjennom å inkludere ekstra-rolle atferd som mediatorvariabel, forsvinner den opprinnelige direkte signifikante sammenhengen mellom tjenende ledelse og endringsvillighet. Denne betydelige signifikans-reduksjonen tyder på at det kan være en full medieringseffekt til stede. Dette må likevel testes ved å se på den indirekte effekten, som vist i tabell nedenfor.

Tabell 4.17: Sti-koeffisienter, resultater

	B	SE	t	p
Tjenende ledelse på ekstra-rolle atferd: a-sti	0.38	0.15	2.6	0.01
Ekstra-rolle atferd på endringsvillighet: b-sti	0.74	0.07	10.04	0.00
Total effekt av tjenende ledelse på endringsvillighet: c-sti	0.35	0.15	2.4	0.02
Direkte effekt av tjenende ledelse på endringsvillighet: c'-sti	0.07	0.10	0.69	0.50

$N = 88$

For å sjekke at ekstra-rolle atferd er en statistisk signifikant mediator i modellen vår, må vi se på konfidensintervallet for den indirekte sammenhengen. Konfidensintervallet, som vist i tabell 4.18, passerer ikke null, og vi kan derfor anse ekstra-rolle atferd som en signifikant indirekte effekt. Siden konfidensintervallet er over null, kan vi videre tolke dette som en positiv signifikant indirekte sammenheng. Vi får med det støtte for hypotese 3C om at sammenhengen mellom tjenende ledelse og endringsvillighet medieres av ekstra-rolle atferd.

Tabell 4.18 Konfidensintervall endringsvillighet

Indirekte effekt	Beta	Konfidensintervall
Total effekt	0.35	(0.0602 , 0.6400)
Endringsvillighet	0.28	(0.0187 , 0.5490)

4.4 Tilleggsanalyser

For variablene som er målt med en skala på medarbeidernivå, og deretter aggregert opp har vi testet for hvorvidt dette faktisk kan gjøres. Dette gjelder for variablene tjenende ledelse, jobbengasjement, tillit, og kreativt klima. De resterende variablene er målt og vurdert av leder, og er da følgelig ikke relevante å sjekke.

For å kunne aggregere opp de ulike ratingene til hvert individ på et samlet gruppenivå, er det en forutsetning at de ulike respondentene er enige i vurderingen (Chen, Mathieu & Bliese, 2004). Om dette ikke er tilfelle vil følgelig ikke gjennomsnitt-ratingen være representativ for gruppen som helhet. For eksempel hvis to individer gir 1 og 7 på hvorvidt de mener det er et kreativt klima, vil ikke en samlet rating på 3,5 gjenspeile hvordan det egentlig er i bedriften.

Interrater Agreement (IRA) ser på hvorvidt vurderingene til de ulike individene kan byttes med hverandre. Man ser med andre ord på i hvilken grad de ulike individene, stort sett gir den samme vurderingen (Kozlowski & Hattrup, 1992; Tinsley & Weiss, 1975). Interrater agreement for flere items har vi målt ved $r_{WG(J)}$ (James, Demaree & Wolf, 1984), hvor J representerer antall items i skalaen. Verdiene beskriver hvor enige de ansatte er: svak enighet (.31-.50), moderat enighet (.51-.70), sterk enighet (.71-.90), og svært sterk enighet (.91-1.00) (Lebreton & Senter, 2010). Vi har estimert både nedre grense med uniform forventet varians, og øvre grense med litt skjevhet (slightly skewed), siden det ikke er naturlig å anta at alle respondenter svarer helt tilfeldig.

Vi har også målt Interrater Reliability (IRR), som ser på reliabiliteten mellom svarrespondentene, målt ved Intraclass Correlations (ICC). Mens IRA ser på utbyttbarheten mellom respondentene, ser IRR på den relative konsistensen i svarresponsen blant flere ulike respondenter på flere ulike mål. Selv om både IRA og IRR ser på likheten i svarene, skiller de seg fra hverandre på måten de måles. Det er derfor ikke uvanlig å inkludere både IRA, målt ved $r_{WG(J)}$, og IRR, målt ved ICC(1) og ICC(2) som er de to mest brukte reliabilitetsmålene (Biemann, Cole & Voelpel, 2012). ICC(1) ser på hvorvidt gruppetilhørigheten har innvirkning på den enkelte vurderingen til den ansatte, og ICC(2) på hvor pålitelig den gjennomsnittlige ratingen til gruppe medlemmene kan brukes til å skille mellom gruppene (Bliese, 2000; Hofmann, 2002). For å vurdere reliabiliteten oppfordrer Lebreton & Senter (2010) til å ikke bruke tradisjonelle cutoff-mål, men heller tolke effekten

(prosent av variansen forklart) fra liten (.01), til medium (.10), til stor (.25). Verdier rundt .60 og .70 blir sett på som akseptable for ICC(2) (Bliese, 2000), men er slett ingen absolutt regel, og må derfor tilpasses det spesifikke studiet man holder på med. Det virker også å være stor uenighet i forskningen om hva som faktisk er godkjente verdier. Av denne grunn bør alle de ulike målene tas hensyn til som en totalvurdering (Lebreton & Senter, 2010).

For å analysere enigheten og reliabiliteten blant respondentene i de ulike skalaene har vi brukt Biemann og Coles ” *IRA and IRR for Consensus Composition Constructs*” for Excel. På skalaen tjenende ledelse fant vi en nedre grense på $r_{WG(9)} = 0.73$, og en øvre grense på $r_{WG(9)} = 0.55$, ICC(1)=0,12 og ICC(2)=0,28. Med inndelingen ovenfor tilsier dette moderat enighet, og medium effekt i reliabilitetsmålet. Jobbengasjement hadde en nedre grense på $r_{WG(7)} = 0.80$, og en øvre grense på $r_{WG(7)} = 0.67$, ICC(1)=0,04 og ICC(2)=0,09. Dette tilsier sterk enighet i skalaen, men liten effekt i variansen forklart. Tillitskalaen hadde en nedre grense på $r_{WG(7)} = 0.82$, og en øvre grense på $r_{WG(7)} = 0.70$, ICC(1) = 0.15 og ICC(2) = 0.35. Altså var enigheten sterk, og medium til stor reliabilitetseffekt. Den siste ansattvurderte variabelen kreativt klima hadde en øvre grense på $r_{WG(6)} = 0.83$ og en nedre grense på $r_{WG(6)} = 0.76$, reliabilitetsmålene var ICC(1) = 0.23 og ICC(2) = 0.42. Dette tilsier både sterk enighet i skalaen, og sterk effekt i den forklarte variansen. Av dette ser vi at jobbengasjement-skalaen skiller seg noe ut med svak reliabilitet, men dette er også å forvente siden det ikke er naturlig at denne nødvendigvis skal kunne aggregeres opp med felles forståelse og enighet. ICC(2) er også jevnt over noe lav, men det skal også nevnes at cut-off verdien her har vist seg problematisk å finne en felles enighet om i tidligere forskning. Man må dermed se på samtlige av verdiene, og vurdere opp mot det eksakte studiet man holder på med.

For hypotesene som utelukkende inneholder variabler som er aggregert opp, kjørte vi også tilleggsanalyser på medarbeidernivå. Både hypotese 1B, 2A, 2B og 2C gav bortimot nøyaktig samme resultat ved regresjonsanalyser på medarbeidernivå, noe som ytterligere bidrar til å rettferdiggjøre aggregeringen til bedriftsnivå. Med bakgrunn i ovenstående, anser vi derfor alle de medarbeidervurderte variablene våre totalt sett, som forsvarlige å aggregere opp til et gruppenivå for bedriften som helhet.

4.5 Oppsummering

Til slutt ønsker vi å oppsummere funnene fra alle analysene våre. Vi fant støtte for hypotese H1B, H2A, H2B, H3A, H3B og H3C, samt marginal støtte for H2C. Resultat av alle hypotesene, med tilhørende funn er gjengitt i tabellform nedenfor.

Tabell 4.19 Oppsummering av funn

Hypotese	Funn
H1A	Ikke støtte Tjenende ledelse har ikke en positiv sammenheng med lønnsomhet
H1B	Støtte Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med jobbengasjement
H1C	Ikke støtte Det er ikke en positiv sammenheng, mediert av jobbengasjement, mellom tjenende ledelse og lønnsomhet
H2A	Støtte Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med kreativt klima
H2B	Støtte Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med tillit til leder
H2C	Marginal støtte Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med kreativt klima, som medieres marginalt av tillit til leder
H3A	Støtte Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med endringsvillighet
H3B	Støtte Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med ekstra-rolle atferd
H3C	Støtte Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med endringsvillighet, mediert av ekstra-rolle atferd

5. Diskusjon og konklusjon

I denne delen vil vi først drøfte resultatene knyttet til sammenhengene i hypotesene våre. Avslutningsvis vil vi gi en oppsummering av de viktigste drøftelsene, før vi går over på bidrag, begrensninger, praktiske implikasjoner, og videre forskning i del 6.

5.1 Lønnsomhet

Fra teoretiske sammenhenger og vår hypoteseutvikling hadde vi forventet at lønnsomheten til små bedrifter skulle ha en direkte positiv sammenheng med tjenende ledelse, og at denne sammenhengen ble mediert gjennom de ansattes jobbengasjement. Dette viste seg å ikke være tilfelle.

Vi fant en positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og jobbengasjementet til de ansatte, men ingen støtte for hypotese 1A og 1C. Lønnsomheten til små regnskapsbedrifter ser ikke ut til å ha en positiv sammenheng med tjenende ledelse, eller en medieringseffekt gjennom jobbengasjementet til de ansatte. Intuitivt sett kan dette høres noe spesielt ut, da man skulle forvente at en engasjert ansatt både jobber hardere og bedre, enn en uengasjert ansatt. Likevel kan man også tenke seg at i små regnskapsbedrifter, kan lønnsomheten i dag muligens være preget av et produksjonspress for å kunne fakturere kundene. Det kan med dette høres ut som en plausibel forklaring at organisasjoner med høyt faktureringspress, hvor medarbeiderne opplever at produksjon er høyeste prioritet, heller ikke nødvendigvis innehar de ansatte som er mest engasjerte i jobben sin. I regnskapsbransjen vil det følgelig derfor heller ikke være i de bedriftene hvor leder tjener de ansatte, man ser den høyeste lønnsomheten. Dette vil nødvendigvis kunne være bransjespesifikt, og i mindre grad kunne generaliseres til små bedrifter. Det må også kunne hevdes at lønnsomheten er et mål som kan bli påvirket av svært mange faktorer, og det vil dermed kunne være komplekst å fange opp hva som virkelig har en betydning for denne variabelen.

At tjenende ledelse faktisk har en positiv sammenheng med jobbengasjementet til de ansatte kan trolig forklares av flere faktorer. I små bedrifter vil bortimot alle de ansatte trolig ha ustrakt og kanskje daglig kontakt med leder. Om leder da er opptatt av å ivareta de ansattes interesser og behov, gi dem beslutningsmyndighet, skape trygge rammer, og å verdsette de individuelle bidragene, er det også som forventet at jobbengasjementet til de ansatte har en

positiv sammenheng med tjenende ledelse. På den andre siden kan det også diskuteres om det er de ansattes jobbengasjement som gjør at leder har enklere for å bli interessert i de ansattes bidrag, behov, og interesser. Engasjerte ansatte er trolig både enklere å ha med og gjøre, skaper mer interessante bidrag, og bør inneha mer autoritet for å ta daglige avgjørelser enn uengasjerte ansatte.

Oppsummert ser vi at tjenende ledelse ser ut til å ha en positiv sammenheng med de ansattes jobbengasjement i små regnskapsbedrifter, men at tjenende ledelse verken har en direkte sammenheng med lønnsomhet, eller en indirekte sammenheng mediert gjennom jobbengasjement. Det er dermed andre mekanismer som har en innvirkning på lønnsomheten til små regnskapsbedrifter, men i bransjer hvor det er grunn til å tro at engasjementet til de ansatte vil være sentralt for å oppnå god lønnsomhet kan tjenende ledelse likevel være hensiktsmessig.

5.2 Kreativt klima

Med bakgrunn i teori og tidligere forskning på tjenende ledelse, utarbeidet vi hypotesen om at tjenende ledelse og kreativt klima hadde en positiv sammenheng, og at denne sammenhengen ble mediert gjennom tillit til leder. I tillegg forventet vi også at tjenende ledelse hadde positiv sammenheng med tilliten de ansatte har til ledelsen.

Fra analysene fant vi både støtte for at tjenende ledelse har positiv sammenheng med de ansattes oppfattelse av kreativt klima, og med tillit til leder. Dette er sammenhenger som også er funnet i andre bedrifter, og i følge Runco og Pritzker (1999) er dette særlig gjeldende i små bedrifter, med lite byråkrati. Siden vi har sett på små regnskapsbedrifter med mellom fire og tjuefire ansatte, vil en anta at det eksisterer lite byråkrati. Derfor er det naturlig at en finner disse sammenhengene også i dette studiet. Van Dierendonck (2011) peker i tillegg på sammenhengen mellom tjenende ledelse og tillit, og trekker frem variabelen som en medierende effekt i sitt rammeverk. Rammeverket er som nevnt under teoridelen utarbeidet på bakgrunn av hva flere andre forskere har funnet i sine studier, og det var derfor noe vi også antok å finne. Til tross for at tidligere studier har pekt på sammenhenger mellom *tjenende ledelse* og *kreativitet*, er det ikke så vidt oss bekjent gjort tidligere studier knyttet opp mot *kreativt klima*. Det var derfor interessant å finne støtte for denne sammenhengen.

Det vi noe uventet ikke fikk full støtte for, var hypotesen om at den positive sammenhengen mellom tjenende ledelse og kreativt klima, medieres gjennom tillit til leder. Vi fant støtte for en direkte positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og kreativt klima, og mellom tjenende ledelse og tillit til leder. I tillegg fant vi gjennom den hierarkiske regresjonen også en signifikant positiv sammenheng mellom tillit til leder og kreativt klima. Med bakgrunn i at tillit for det første er en medierende variabel i Van Dierendonck (2011) sitt rammeverk, og for det andre at det tidligere er funnet sammenhenger mellom ledelse, tillit og kreativitet (Runco & Pritzker, 1999), ble vi noe overrasket over å bare finne marginal støtte for denne hypotesen.

Det kan nevnes at vi fra den deskriptive analysen så at tillit til leder hadde en negativ skjevhet, noe som kan ha bidratt til for liten variasjon i variabelen, og at vi derfor ikke får frem de sammenhengene en skulle forvente å få. Dette er dog ikke så rart med tanke på hvor nært en arbeider med lederen sin i små regnskapsbedrifter, der relasjonene er tettere sammenliknet med større, byråkratiske bedrifter.

Oppsummert fant vi full støtte for en direkte positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og kreativt klima, og mellom tjenende ledelse og tillit til leder. Dette var forventet ut ifra teori, rammeverk og tidligere forskning. Det vi derimot ikke fant full støtte for var den indirekte sammenhengen mellom tjenende ledelse og kreativt klima, mediert av tillit til leder. Dette var noe uventet, men som vi tror kan ha sammenheng med at det også er andre variabler som forklarer de underliggende mekanismene, samt at variasjonen i variabelen er noe lav.

5.3 Endringsvillighet

Med forankring i teori og tidligere forskning, antok vi at tjenende ledelse skulle ha en direkte positiv sammenheng med endringsvilligheten til de ansatte, mediert gjennom de ansattes ekstra-rolle atferd. Vi antok også at tjenende ledelse skulle være positivt relatert til ekstra-rolle atferden.

Først og fremst fant vi at tjenende ledelse faktisk hadde en positiv, direkte sammenheng med de ansattes endringsvillighet i små regnskapsbedrifter. Det samme var gjeldende for de ansattes ekstra-rolle atferd. Endring i en organisasjonskontekst handler i bunn og grunn om mennesker. Det er derfor grunn til å tro at tjenende ledelse som blant annet kan bidra til å øke

rettferdighetsfølelsen (Kool & van Dierendonck, 2012), og forståelsen for de ansattes behov og frykt for endring (Banutu-Gomez, 2004), igjen fører til en større endringsvillighet hos de ansatte.

Konsekvensene av tjenende ledelse ser også ut til å være gjeldende for den positive sammenhengen med de ansattes ekstra-rolle atferd. For ansatte som utøver mye ekstra-rolle atferd, hvor man samarbeider og hjelper hverandre med jobbrelevante oppgaver, ser det ut til at man i små organisasjoner innehar en ledelse som kan skape nærhet, trygge rammer, og et fokus på hverandres behov og interesser. Dette ser igjen ut til å kunne bidra til en økt erfaring med hverandres oppgaver og arbeidsmåter, økt sosial og faglig trygghet, redusert endringsfrykt, og dermed en større endringsvillighet blant de ansatte. Sammenhengen mellom tjenende ledelse og de ansattes endringsvillighet, blir på denne måten mediert gjennom de ansattes økte ekstra-rolle atferd.

Oppsummert ser vi altså at i små bedrifter ser det ut til at tjenende ledelse både har en positiv sammenheng med ekstra-rolle atferden til de ansatte, og en positiv sammenheng med de ansattes endringsvillighet. Denne sammenhengen ser også ut til å være mediert gjennom den økte ekstra-rolle atferden. Med dette ser vi at ledere i små bedrifter som utøver tjenende ledelse, også innehar endringsvillige ansatte, og at denne sammenhengen ser ut til å være mediert av de ansattes utøvelse av ekstra-rolle atferd.

5.4 Konklusjon

I denne utredningen har vi funnet at tjenende ledelse har en signifikant positiv sammenheng med jobbengasjement, tillit til leder, ekstra-rolle atferd, kreativt klima og endringsvillighet. Vi fant også at sammenhengen mellom tjenende ledelse og endringsvillighet fullt ut medieres av ekstra-rolle atferd. Tillit er også en marginalt signifikant mediator for sammenhengen mellom tjenende ledelse og kreativt klima. Vi ser med dette at de bedriftene der de ansatte oppfatter lederen sin som en tjenende leder, også synes å ha egenskaper som er viktige for en bedrifts innovative evne og langsiktige tilpasningsdyktighet. Dette studiet viser dermed at tjenende ledelse har en positiv sammenheng med to viktige organisasjonsutfall.

Utredningen vår sier derimot ikke noe om sammenhengen mellom tjenende ledelse og lønnsomheten per i dag. Dette kan det naturlig nok være flere grunner til. For det første er

lønnsomheten et mål som kan bli påvirket av svært mange variabler. Det er derfor vanskelig å skille ut spesifikke variabler som har sammenheng med dette. For det andre kan det tenkes at regnskapsbedrifter med høy lønnsomhet, kanskje ikke vil være en typisk bedrift for tjenende ledelse. Lønnsomhetsstudien fra Universitetet i Nordland (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012) fant at de som fokuserer på lønnsomhet, også har større lønnsomhet. Av den grunn kan man kanskje tenke seg at et stort fokus på fakturering og produksjon ikke nødvendigvis samsvarer med egenskapene til en typisk tjenende leder. Det er kanskje derfor heller ikke så rart at vi ikke fant en sammenheng her.

Selv om tjenende ledelse ikke ser ut til å ha en sammenheng med lønnsomheten i dag, kan det likevel være en egnet ledelsesstil for endring og innovasjon i bedriften, og dermed være bedre rustet for fremtiden. Med dette håper vi at ledere av mindre virksomheter har fått øynene opp for en ledelsesstil som kan passe de godt, og hvordan denne ledelsesstilen virker å ha en positiv sammenheng med viktige aspekter for å takle utfordringer og dra nytte av muligheter i fremtiden. Til tross for at det kanskje går bra i dag, er det ikke gitt at man dermed lykkes på sikt.

6. Avslutning

Denne utredningen har gjennom ni hypoteser forsøkt å svare på problemstillingen *”Hvilken sammenheng er det mellom tjenende ledelse og små bedrifters organisasjonsutfall, og blir denne sammenhengen mediert av de ansattes atferd og tillit til ledelsen?”*

Organisasjonsutfallene vi har tatt for oss er bedriftens lønnsomhet, kreative klima og de ansattes endringsvillighet. Av de ni hypotesene fant vi fullstendig støtte for seks av disse, og marginal støtte for én. I denne siste delen vil vi ta for oss bidragene og begrensningene ved utredningen, før vi avslutter med forslag til videre forskning.

6.1 Bidrag

Utredningen vår har hatt som formål å bidra med innsikt om tjenende ledelse til ledere av små, norske bedrifter. Da utredningen på bakgrunn av dette har tatt utgangspunkt i gjeldende teori, har vi derfor teoretiske bidrag. Vi ønsker her å først presentere hvilke teoretiske bidrag studiet vårt har, for så å ta for oss de praktiske implikasjonene som studiet gir, rettet mot ledere.

6.1.1 Teoretiske implikasjoner

Utredningen vår kan være et bidrag til teori om tjenende ledelse, gjennom at vi har utforsket sammenhenger som litteraturen har påpekt tidligere, men med varierende utfall. Med unntak av lønnsomhet har alle de direkte hypotesene våre vist seg å ha en positiv, signifikant sammenheng. Dette vil kunne bidra til å styrke tidligere funn. Til tross for at en del av disse sammenhengene er skrevet om i tidligere forskning, er det så vidt oss bekjent ikke forsket på hva som driver sammenhengen mellom tjenende ledelse og endringsvilligheten til de ansatte. Vårt studie kan dermed bidra med noe nytt i form av at vi har fått støtte for at den signifikante, positive sammenhengen mellom tjenende ledelse og endringsvillighet, fullt ut medieres av de ansattes ekstra-rolle atferd.

6.1.2 Praktiske implikasjoner

Bedriftens lønnsomhet, dens kreative klima og medarbeidernes endringsvillighet er viktige faktorer for å sikre suksess i dag, men også for å drive innovasjon og sikre omstillingsevne på sikt. Ledere i små, norske bedrifter peker på en rekke utfordringer og årsaker til at ledelse ikke prioriteres. De finner lederrollen skremmende, samtidig som de påpeker mangelen av

administrative og organisatoriske ressurser til å utøve så mye ledelse som de skulle ønske. Med det har vi bidratt med innsikt til en ledelsesstil som potensielt kan imøtekomme disse utfordringene. Tjenende ledelse har positive sammenhenger med faktorer som er viktig for vekst og lønnsomhet på sikt, samt med relasjonene mellom leder og de ansatte, og for atferden til de ansatte. Basert på funnene våre har vi derfor tre anbefalinger til ledere i små bedrifter; utforsk tjenende ledelse, fokusér på samarbeid, og skap tillit hos de ansatte.

Utforsk tjenende ledelse

Vi har i vårt studie sett på en relativt ny og moderne ledelsesstil. Denne ledelsesstilen er med det ikke rullet å bli et etablert begrep. Til tross for dette er tjenende ledelse godt tilrettelagt for små bedrifter som ønsker å fokusere på relasjonene mellom de ansatte og mellom leder og ansatt. Våre funn viser klare positive sammenhenger med både organisasjonsutfall, atferd hos de ansatte, og tillit. For små bedrifter med et slikt fokus, og som synes dette er viktig for bedriften, kan tjenende ledelse trolig være hensiktsmessig.

Skap tillit hos de ansatte

Selv om vi kun har marginalt støtte for medieringseffekten i hypotese 3C, ser vi likevel at tjenende ledelse har en direkte signifikant sammenheng med tillit, og at begge disse variablene har en sammenheng med bedriftens kreative klima. En tjenende leder står dermed i en god posisjon for å inneha tillit hos de ansatte. Denne tilliten har igjen en sammenheng med bedriftens kreative klima og kan på denne måten bidra til å skape nye idéer, og fremtidig endring i organisasjonen, som er viktig for bedriftens konkurransekraft.

Fokusér på samarbeid

Funnene våre viser at om de ansatte skal være endringsvillige, sett fra leders syn, så vil det være avgjørende å fokusere på at de ansatte ønsker å yte en innsats ut over det som opprinnelig kreves av arbeidsoppgaven sin. Gjennom å være en tjenende leder og hjelpe de ansatte viser våre funn at dette har en signifikant positiv sammenheng med at de ansatte også ønsker å hjelpe hverandre, som igjen har en positiv signifikant sammenheng med hvor endringsvillige de ansatte er. Så dersom bedriften har behov for å omstille seg, eller endre seg på et vis, vil det være helt sentralt å tilrettelegge for et godt samarbeid på tvers av de ansatte i bedriften.

6.2 Begrensninger

Slik vi ser det er det primært tre begrensninger i vårt studie. Disse knytter seg til sammenligning med, og kontrollering for andre ledelsesstiler, manglende kausalitet, og aggregering av variabler.

Den første begrensningen vår er at vi ikke har sammenlignet med andre ledelsesstiler for å avdekke forskjeller og likheter. Tjenende ledelse kan sees på som en videreføring av transformasjonsledelse, samtidig som ledelsesstilen har mange fellestrekk med ledelsesstiler som verdibasert ledelse, og karismatisk ledelse. Det er derfor en svakhet ved vårt studie at disse ikke er blitt undersøkt. Det kan tenkes at flere av disse ledelsesstilene vil kunne medføre flere av de samme resultatene. Likevel fant vi ikke dette passende, da vårt studie først og fremst har hatt som formål å bidra med innsikt om en ledelsesstil som er mer tilrettelagt for den situasjonen mange små bedrifter befinner seg i. For oss var det derfor viktigst å kartlegge ulike sammenhenger med både organisasjonsutfall og atferd for små bedrifter, fremfor å sammenlikne med andre ledelsesstiler. Vi kunne også kontrollert for de nevnte ledelsesstilene. Likevel var ikke dette noe vi tenkte over da spørreundersøkelsene ble utarbeidet, og har med det målt ledelsesstiler som står i kontrast til tjenende ledelse, fremfor ledelsesstiler som er like. På grunn av dette hadde vi ikke ledelsesstiler som var relevante å kontrollere for. Til tross for at dette er en svakhet ved vårt studie, må det likevel påpekes at Peterson, Galvin og Lange (2012) sitt studie om tjenende ledelse og lønnsomhet, viste seg å ha signifikant påvirkning selv etter å ha kontrollert for transformasjonsledelse. Dette kan tyde på at tjenende ledelse skiller seg tilstrekkelig fra lignende ledelsesstiler, og at dette dermed ikke er en så stor svakhet i vårt studie likevel.

Den andre begrensningen i studiet vårt knytter seg til at vi ikke kan påvise en statistisk årsakssammenheng. Selv om vi har funnet statistisk signifikante sammenhenger i flere av hypotesene, er vi ikke i stand til å si at den ene variabelen påvirker den andre. Vi kan altså ikke påvise kausale relasjoner med dette forskningsdesignet. Det hadde for eksempel vært interessant og kunne påvise at tjenende ledelse faktisk fører til økt endringsvillighet hos de ansatte. Med dette forskningsdesignet er vi kun i stand til å si at om det er en positiv, eller negativ sammenheng mellom de ulike variablene.

En tredje begrensning knytter seg til at vi har valgt å aggregere opp samtlige variabler. For lønnsomhetstillene har ikke dette noe å si. Videre er det heller ikke noe problem med variablene ekstra-rolle atferd og endringsvillighet, siden det her er lederen som har vurdert sine ansatte på bedriftsnivå. De variablene denne svakheten knytter seg til er derfor de variablene som er på medarbeidernivå, nemlig tjenende ledelse, jobbengasjement, endringsvillighet og kreativt klima. Å aggregere disse dataene til bedriftsnivå kan derfor være begrensende for funnene våre. På grunn av dette har vi foretatt tilleggsanalyser for å se om variansen i de ulike bedriftene avviker fra variansen i variabelen for de aggregerte variablene. I tillegg er dette en metode som også andre forskere har benyttet, eksempelvis Arvonen og Petterson (2002). Da vi fikk både tilfredsstillende verdier i tilleggsanalysene, bortimot like resultat på medarbeidernivå, og det faktum at andre forskere har benyttet samme metode, mener vi likevel at dette skulle være akseptabelt.

6.3 Videre forskning

I denne utredningen har vi sett på hvilken sammenheng tjenende ledelse har med organisasjonsutfall som påvirker bedriftens lønnsomhet i dag, og organisasjonsutfall som etter all sannsynlighet vil få innvirkning på organisasjonens lønnsomhet og overlevelsesevne frem i tid. Det kunne derfor vært interessant og foretatt en studie om noen år, og sett hvordan disse organisasjonsutfallene har påvirket bedriftene sammenlignet med dagens situasjon.

Videre kunne det også vært interessant å se på hva som faktisk driver lønnsomhet i små regnskapsbedrifter. Vi har funnet at tjenende ledelse ser ut til å ha sammenheng med bedriftens kreative klima og endringsvillighet, men vi har mindre oversikt over hvor lønnsomme bedrifter som scorer høyt her er i dag. Ved å studere dette kunne man finne ut om det er de lønnsomme bedriftene i dag, som også er best rustet for fremtiden, eller om dette ser ut til å være en motsetning.

Som nevnt er en begrensning i vår utredning at vi ikke har kontrollert for andre ledelsesstiler. Man kan tenke seg at det eksisterer sammenhenger mellom de ulike ledelsesstilene, og dermed studert hvordan disse fungerer i forhold til tjenende ledelse. Ved å gjøre dette ville man dermed få et større sammenligningsgrunnlag for hvordan ledelse i små organisasjoner fungerer.

Siden vi kun har sett på regnskapsbransjen, kunne det også vært spennende å studere denne ledelsesstilen i flere bransjer. Man kunne da enten sett på små organisasjoner i andre bransjer for å finne likheter og forskjeller, og sett hvorvidt funnene for tjenende ledelse i små bedrifter er bransjeavhengig. Dette er interessant da effekten av tjenende ledelse synes å være passende i små bedrifter, der relasjonene mellom ansatte og leder er tette.

7. Referanseliste

- Andreassen, R. W. (2014). Fra punching til rådgivning – regnskapsbransjen i endring. PCSS. Hentet 31.03.16 fra: <http://www.pcss.no/2014/01/fra-punching-til-radgivning-regnskapsbransjen-i-endring/>
- Avolio, B., Walumbwa, O. F. & Webe, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996, 10). Assessing the Work Environment for Creativity . *39* (5), 1154-1184.
- Arvonen, J., & Petterson, P. (2002). Leadership behaviors as predictors of cost and change effectiveness. *18* (1), ss. 101-112.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands: resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Banutu-Gomez, M. B. (2004). Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 143-151.
- Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llus. (2008). *HR-Flexibility*.
- Bennis, W. (2002). Become a tomorrow leader. I L. C. Spears, *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st century* (ss. 101-109). Wiley , New York .
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rwg and rwg(j) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23, 66-80.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. Fra K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (349–381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Block, P. (2005). Servant-leadership: Creating and alternative future. *International Journal of Servant-Leadership* (2), ss. 55-79.
- Braun, C. (1997). Organizational infidelity: how violations of trust affect the employee-employer relationship. *11* (4), ss. 94-95.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psycho-logical climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358–368.

- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multilevel construct validation. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multilevel issues: Multilevel issues in organizational behavior and processes*, 3, 273-303.
- Chen, Z., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, ss. 457-470.
- Cherry, B. W. (2000). The antecedents of trust in manager: the subordinate tells the story of time.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting The Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Crawford, D. (1998, november-desember). A matter of Trust . *The British Journal of Administrative Management*, 24.
- Cropanzano, R. and Wright, T.A. (2001), When a 'happy' worker is really a 'productive' worker: a review and further refinement of the happy-productive worker thesis, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 182-99.
- De Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital, *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-372.
- DePree, M. (2002). Servant leadership: three things necessary . I L. C. Spears, *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century* (ss. 89-97). Wiley , New York .
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 57, 61–94.
- Ekvall, G. (1999). Creative climate. I M. A. Runco, & S. R. Pritzker, *Encyclopedia of Creativity Vol 1* (ss. 403-413). San Diego, California, USA: Academic Press.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. 5 (1), ss. 105-123.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (1.utgave. utg.). 5068, Vestlandet, Bergen: Fagbokforlaget.
- Errol E. J. & Bruce E. W. (2005) A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1),6 - 22
- Fearon, C., McLaughlin, H., & Morris, L. (2013). Conceptualising work engagement. *European Journal of Training and Development*, 37(3), 244–256.
- Fedor, D.B., Caldwell, S. and Herold, D.M. (2006), The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation, *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.

Ferch, S. (2005). Servant-leadership, forgiveness, and social justice. *International Journal of Servant-Leadership* , 1, ss. 97-113.

Finansdepartementet (1995). *Fra Sparing til Egenkapital*. Finansdepartementet

Finanstilsynet. (2015). *Årsmelding 2014*. Finanstilsynet.

Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1996). *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.

Finkelstein S, Hambrick D. C., Cannella A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Fløystad, H. M., & Nordlie, I. S. (2014). *Effekter av lederatferd* . Norges Handelshøyskole. Bergen : FOCUS.

Gabarro, J.J., & Athos, J. (1976). *Interpersonal Relations and Communications*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

Garson, D. G. (2012). *Testing statistical assumptions*. North Carolina: Statistical Associates Publishing .

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations* , 53, ss. 1027-1055.

Gimbel, P. A. (2001). Understanding principal trust-building behaviors; evidence from three middle schools. *Dissertation Abstracts Internatioanal* .

Gjesdal, F., & Johnsen, T. (1999) *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Graham, J. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly* (2), ss. 105-119.

Graham, J. W. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. 5, ss. 43-54.

Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2009). Are You Focusing on Both Employee and Organizational Outcomes. *Organizational Health Initiative*, 1-5.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (2002). Essentials of servant-leadership, Fra Spears, L.C. and Lawrence, M. (Eds), *Focus of Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*, Wiley, New York, NY, 19-25

Greenleaf, R. (1998). *The Power of Servant Leadership: Essays by Robert K. Greenleaf*; Edited by Larry C. Spears. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Gårseth-Nesbakk, L. & Åmo, B. W. (2012) Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: store variasjoner og muligheter – bevisst satsing gir uttelling. Rapport ved Handelshøyskolen i Bodø, Universitetet i Nordland.
- Halbesleben, J. R. B. & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242–256
- Hamel, G. (2009, Februar). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review* , ss. 91-99.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Harvey, M. (2001). The hidden force a critique of normative approaches to business leadership. *SAM Advanced Management Journal* , 66 (4), ss. 38-39.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- Hind, P., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business . 9, ss. 7-20.
- Hofman, D. A. (2002). Issues in multilevel research: Theory development, measurement, and analysis. Fra S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*, 247-274. New York: Blackwell.
- Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). Creative Climate: A leadership lever for Innovation . 45 (3), ss. 161-187.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utgave. utg.). Oslo, Østlandet, Norge: Abstrakt forlag AS.
- Kaplan, S. K., & Atkinson, A. A. (2014). *Advanced Management Accounting* (Vol. 3). Essex: Pearson.
- Keller, R. T. (2008). *Managerial Statistics*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2009). *Management: A Practical Introduction (4th ed.)* New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kleppen, T. (2014) Regnskapsbransjen er i endring. Hentet 31.03.16 fra: <http://www.xn--regnskapsfrer-knb.net/2014/10/regnskapsbransjen-er-i-endring.html>
- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: an experimental study of uncertainty commitment and trust . 100 (2), ss. 313-345.

- Konczak, L. J., Stelly, D., & Trust, M. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors; Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, ss. 301-313.
- Kool, M. & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422 - 433.
- Kozlowski, S. W. J. & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77, 161-167.
- Kramer, R. M. (2011). Trust and Distrust in Leadership Process: A Review and Assessment. I A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien, *The SAGE Handbook of Leadership* (ss. 136-151). SAGE Publications Ltd.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19, 217–236.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, 60 (2), s. 9921922.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815-852.
- Lem, C. H. (2012, 8). God ledelse handler om å håndtere endringer. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 9-11.
- Levy, P. (2010). Industrial organizational psychology: Understanding the workplace (3rd ed.). New York: NY: Worth Publishers, 372-373.
- Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Mauser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Lowe, J. (1998). Trust the invaluable asset. I L. C. Spears, *Insight on Leadership; Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership* (ss. 68-76). Wiley, New York.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant leaders help satisfy follower need? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180-197.

McCullough, M. E., Hoyt, W. T., & Rachal, K. C. (2000). What we know (and need to know) about assessing forgiveness constructs. I E. McCullough, K. I. Pargament, & C. E. Thoresen, *Forgiveness: Theory, research, and practice* (ss. 65-88). New York: Guilford.

McGee-Cooper, A. (1998). Accountability as covenant: the taproot of servant-leadership. I L. C. Spears, *Insight on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership* (ss. 77-84). Wiley, New York.

McGee-Cooper, A., & Looer, G. (2001). *The essentials of servant-leadership; Principles in practice*.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of Trust. I R. M. Kramer, & T. R. Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (ss. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ng, K. Y., Koh, C. K., & Goh, H. C. (2008). The heart of the servant leader. Leader's motivation-to-serve and its impact on LMX and subordinates' extra-role behavior. I G. B. Graen, & J. A. Graen, *Knowledge-driven corporation-complex creative destruction* (ss. 125-144). Charlotte, NC.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University. ATT No.

Payne, H. J. (2014, april-juni). Examining the Relationship Between Trust in Supervisor-Employee Relationships and workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports* , 31 (2), ss. 131-140.

Peterson, J. S., Galvin, M. B & Lange, D. (2012) CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.

Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). Character strengths and virtues. *A handbook and classification* .

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 2000, 26(3), 513-563.

Proff.no. Bedriftssøk. Hentet 14.06.16 fra: <http://www.proff.no/laglistet?i=69.201&ef=100&et=>

Pugh, D. S., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment . *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , ss. 201-212.

Regnskap Norge. (2015). *Bransjeutvikling 2014 - Omsetning, priser, sysselsetting, produktivitet og lønnsomhet*. Regnskap Norge.

Regnskap Norge. (2014) Årsberetning. Hentet 22.04.16 fra:
<https://www.regnskapnorge.no/globalassets/dokumenter/arsmeldinger/narf-arsmelding-2014.pdf>

Regnskap Norge. (2011). *Regnskap - Frivillig revisjon*. Hentet 22.04.16 fra:
https://www.regnskapnorge.no/artikler/regnskap/frivillig-revisjon--foreta-klokt-valg/?_t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&_t_q=frivillig+revisjon&_t_tags=language%3ano%2csiteid%3a5f2be262-75a9-4892-93e5-aa6f3c9a9cdc&_t_ip=10.240.64.21&_t_hit.id=NarfWeb_Presentation_Models_Pages_ArticlePage/_1b753630-28ec-454b-81e1-32bf69b77641_no&_t_hit.pos=1

Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *15*, ss. 55-77.

Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53*, 617–635

Riise, S. (2013). Det er her det skjer. Amestogroup. Hentet 31.03.16 fra:
<https://amestogroup.wordpress.com/2013/02/18/regnskapsbransjen-er-spennende-det-er-her-det-skjer/>

Runco, M. A., & Pritzker, S. R. (1999). *Encyclopedia of Creativity vol.1*. San Diego, California: Academic Press.

Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, *15*(2), 157–174.

Russel, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, *23*, ss. 145-157.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217-1227

Sarkus, D. J. (1996). Servant-leadership in safety: advancing the cause of and practice. *Professional Safety*, *41* (6), ss. 26-32.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Edinburgh: Pearson Education.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie (Work and well-being: Toward a positive approach in Occupational Health). *De Psycholoog*, *36*, 422-428.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Department of Psychology, Utrecht University, The Netherlands. Tilgjengelig fra www.schaufeli.com

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W.B. & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). "About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)", *Gedrag & Organisatie*, 19, 323-244.

Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of career development.*, 30(4), 247-261.

Seikkula, S. (2015). Robotene vil revolusjonere regnskapsbransjen. Hentet 04.04.16 fra: <http://www.digi.no/debatt/2015/04/22/robotene-vil-revolusjonere-regnskapsbransjen>

Sendjaya, S., & Pekerti, A. A. (2008). Servant leadership as antecedent of trust organizations. *Leadership and Organizational Journal* , 31 (7), ss. 402-424.

Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations, Fra Ganster, D. and Perrewe, P.L. (Eds), *Research in Organizational Stress and Well-being*, JAI Press, Greenwich, CT, 135-65.

Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11–35.

Shuck, B., Reio, T. G., Jr., & Rocco, T.S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variable. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445.

Simon, T. L. (1999). Behavioral Integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management* , 12 (4), ss. 327-339.

Sousa-Lima, M., Michel, J. W., & Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of applied social psychology* , 43, ss. 418-427.

Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.

Spears, L. C., & Lawrence, M. (2001). *Focus on leadership: Servant Leadership for the twenty-first century*. New York: John Wiley.

SSB. (2016, januar 22). *Flest små virksomheter* . Hentet Mars 2016 fra Statistikkens hovedside: <https://ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>

Stav, M. (2014, juni 2). *Ledelse* . Hentet april 10, 2016 fra Ledelse i små og mellomstore bedrifter: <http://www.smb.no/ledelse-sma-og-mellomstore-bedrifter/>

- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York, USA: Free Press.
- Stogdill, R., & Coons, A. (1957). Leader Behavior: Its Description and Measurement.
- Stone, G. A., Russel, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), ss. 349-359.
- Sundell, A. (2012, mai 11). *SPSS Akutten*. Hentet april 26, 2016 fra Kontrollvariabler i regresjonsanalys: <http://spssakuten.wordpress.com/2012/05/11/guide-kontrollvariabler-i-regresjonsanalys/>
- Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J.-E., & Selart, M. (2005). Drivers of organizational creativity: a path model of creativite climate in pharmaceutical R&D. *R&D Management*, 35 (4).
- Tatum, J. B. (1995). Meditations on servant-leadership. I L. C. Spears, *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers* (ss. 308-312). Wiley, New York.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influence of Organizational Culture and Climate on Individual creativity. *31* (1), s. 27.
- Thamain, H. J. (2003). Managing Innovative R&D teams. *R&D Management*, 33, ss. 297-311.
- Thorsnæs, G. (2013). Tettsted. Store Norske Leksikon. Hentet 30.04.16 fra: <https://snl.no/tettsted>
- Tinsley, H. E.; Weiss, D. J. (1975). Interrater reliability and agreement of subjective judgments. *Journal of Counseling Psychology*, 22(4), 358-376.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (1998). Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36 (4), ss. 334-352.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dyne, L., & LePine, J (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *Academy Of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- VanVoorhis, C. R. W., & Morgan, B. L. (2007). *Understanding Power and Rules of Thumb for Determining Sample Sizes. Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*. 3(2). 43-50
- Vonday, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behavior. *Leadership Quarterly*, 21, 901–914.
- Wenstøp, F. (2006). *Statistikk og dataanalyse: Arbeidshefte med bruk av programvare og løsning av case* (9.utgave. utg.). Otta, Norge: Universitetsforlaget.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54, 557-91.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

Yoshida, D., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (u.d.). Servant leadership, creativity and innovation . 67 (7), ss. 1395-1404.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

8. Appendix

Vedlegg 1: Førstegangskontakt

Hei,

Studien ser nærmere på forhold knyttet til ledelse, endring og kultur i regnskapsbedrifter, og er en del av forsknings-programmet FOCUS (Future Oriented Corporate Solutions). Vi ønsker å bidra med ny kunnskap om bransjen som dere kan benytte for videre utvikling. Alle bedriftene som deltar vil få tilsendt en rapport med hovedresultater etter at undersøkelsen er avsluttet. Alle opplysninger vil behandles strengt konfidensielt. Data fra undersøkelsen vil oppbevares av NHH. Dataene vil etter innsamling bli anonymisert, og arkivert ved prosjektets slutt (31.12.2016). Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning (NSD). For å delta i undersøkelsen klikker du på lenken «Ta Undersøkelsen» under. Ved å klikke på lenken samtykker du til å delta, samt til at dine medarbeidere kan svare på spørsmål om deg som leder. Spørreundersøkelsen vil ta anslagsvis 15 minutter å besvare. I tillegg vil du få tilsendt en egen e-post der vi ber deg om å svare på noen få spørsmål om din relasjon til dine medarbeidere. Senere i høst vil dere få tilsendt del 2 av undersøkelsen. Vi er helt avhengige av din deltakelse for å realisere studien, og setter derfor stor pris på ditt bidrag.

Follow this link to the Survey: X

Eller kopier eller lim inn URL adressen i nettleseren: X

Har du spørsmål til prosjektet?

Send gjerne en mail til surveyfocus@nhh.no.

Vennlig hilsen prosjektgruppen

Vidar Schei, professor

Therese E. Sverdrup, førsteamanuensis

Alexander M. Sandvik, post doctor

Vedlegg 2: Utsnitt av spørsmålene i spørreundersøkelsene

Runde 1 Ansatt

Spørsmål knyttet vurdering av tjenende ledelse

Q1: Nedenfor ønsker vi at du svarer på noen påstander om daglig leder. Ta stilling til påstandene ved å krysse av for hvor enig eller uenig du er på en skala fra 1 til 7.

	Helt uenig (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Helt enig (7)
1. Min daglige leder vet når noe arbeidsrelatert går galt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Min daglige leder prioriterer min karriereutvikling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jeg ville søkt hjelp hos min daglige leder hvis jeg hadde hatt et personlig problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Min daglige leder vektlegger viktigheten av å gi tilbake til samfunnet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Min daglige leder setter mine interesser foran sine egne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Min daglige leder gir meg frihet til å håndtere vanskelige situasjoner på den måten jeg føler er best.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Min daglige Leder ville IKKE ha gått på kompromiss med etiske prinsipper for å oppnå suksess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål knyttet til ansatt sin vurdering av tillit til leder

Q10: Ta stilling til følgende påstander om daglig leder.

	Helt uenig (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Helt enig (7)
24. Jeg mener at daglig leder har høy grad av integritet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Jeg kan forvente at daglig leder behandler meg på en konsekvent og forutsigbar måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Jeg opplever daglig leder som ærlig og redelig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Jeg mener at daglig leder ikke behandler meg på en rettferdig måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Jeg tror at daglig leders motiver og hensikter er gode.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Daglig leder er åpen og likefrem overfor meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Jeg er ikke sikker på om jeg fullt ut stoler på daglig leder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Runde 2 Ansatt

Spørsmål knyttet til de ansattes vurdering av sitt jobbegasjement

RN2 Q9: Når du tenker på hvordan du er på jobben, hvor ofte vil du si at følgende utsagn passer om deg?

	Aldri i det siste året(1)	Noen ganger i året(2)	Månedlig (3)	Noen ganger i måneden (4)	Ukentlig (5)	Noen ganger i uken (6)	Daglig (7)
1. Jeg er full av energi i arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jeg føler meg sterk og energisk på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jeg er entusiastisk i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jeg blir inspirert av jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål knytte til de ansattes vurdering av kreativt klima

RN2 Q3: De neste utsagnene handler om hvordan det er i din bedrift. For hvert utsagn skal du ta stilling til hvor enig du er.

	Helt uenig(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Helt enig(7)
1. Klimaet i bedriften er grunnleggende positivt og stimulerer til nye idéer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Medarbeidere i bedriften kan komme opp med nye idéer og meninger uten raskt å bli kritisert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Bedriften lar meg løse problemer og agere på en måte som er hensiktsmessig i en gitt situasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Det er en fri atmosfære i bedriften, der alvor i oppgaven kan kombineres med uvanlige idéer og humor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ulike meninger, idéer, erfaringer og kunnskap kan diskuteres i et prosjekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Bedriften har en dynamisk atmosfære	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Runde 2 Leder

Spørsmål knyttet til leder sin vurdering av de ansattes ekstra-rolle atferd

RN2 Q9: På denne nest siste siden av undersøkelsen vil vi at du vurderer dine ansatte samlet i forhold til følgende utsagn:

	Helt uenig(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Helt enig(7)
1. Mine ansatte påtar seg ofte oppgaver uoppfordret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mine ansatte bistår ofte bedriften selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben sin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mine ansatte støtter og hjelper hverandre til beste for bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mine ansatte involverer seg for at bedriften skal ha det best mulig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mine ansatte hjelper hverandre til å lære mer om arbeidsoppgavene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mine ansatte hjelper ofte andre i bedriften med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mine ansatte forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mine ansatte er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben sin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mine ansatte legger ofte inn ekstra innsats i jobben sin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mine ansatte står ofte på litt ekstra i travle perioder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mine ansatte nøler sjelden med å ta i et ekstra tak når det er behov for det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål knyttet til leder sin vurdering av de ansattes endringsvillighet

RN2 Q10: På denne siste siden av undersøkelsen er det utsagn som sier noe om dine ansattes evner og egenskaper for å tilpasse seg endringer på jobb. Ta stilling til følgende påstander:

	Helt uenig (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Helt enig(7)
1. Mine ansatte oppdaterer stadig sine ferdigheter og evner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mine ansatte lærer fort nye rutiner og prosesser som innføres i deres arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mine ansatte forutser ferdighetskrav som kan være nødvendig for å utføre jobben sin i fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Hvis det ikke lenger blir behov for noe av det de gjør i dag, er mine ansatte villig til å sette seg inn i nye oppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mine ansatte er villig til å gjøre ting på en annen måte enn de pleier hvis organisasjonen trenger det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mine ansatte er villig til å akseptere nye oppgaver eller ansvar hvis omstendighetene krever det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mine ansatte justerer godt sine arbeidsoppgaver og prioriteringer for å håndtere endrede situasjoner på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mine ansatte har lett for å tilpasse seg uventede hendelser og omstendigheter på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mine ansatte reagerer fordelaktig på usikre og tvetydige omstendigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 3: Oversikt over resultatene fra deskriptiv statistikk

	N	Min	Maks	Mean	SD	Skewness		Kurtosis	
							SD		SD
Alder på bedrift	148	1.00	62.00	18.51	14.74615	1.39	.20	1.55	.40
Antall ansatte	148	4.00	24.00	10.56	4.75126	.89	.20	.17	.40
Tjenende ledelse	148	2.71	6.93	5.01	.77600	-.17	.20	.14	.40
Jobbengasjement	126	1.89	7.00	5.39	.87444	-.87	.22	1.56	.43
ÅRFS per ansatt	148	-70.17	466.18	60.70	80.55036	1.93	.20	5.15	.40
ÅRFS	148	-723.00	5128.00	659.19	925.83290	2.15	.20	6.02	.40
Tillit til leder	148	1.86	7.00	5.94	.82532	-1.72	.20	4.63	.40
Kreativt klima	126	1.67	7.00	5.38	.94003	-.86	.22	1.59	.43
Ekstra-rolle atferd	88	2.80	7.00	5.58	.97577	-.50	.26	.13	.51
Endringsvillighet	88	2.00	7.00	5.26	.97607	-.52	.26	.79	.51
Valid N (listwise)	77								

Vedlegg 4: Bartletts sfæretest og KMO

	KMO	P-verdi for Bartletts sfæretest
Tjenende ledelse	0,90	0,00
Jobbengasjement	0,92	0,00
Tillit til leder	0,90	0,00
Kreativt klima	0,90	0,00
Ekstra-rolle atferd	0,90	0,00
Endringsvillighet	0,93	0,00

Vedlegg 5: Faktoranalyser

Faktoranalyse for Tjenende ledelse

Faktoranalyse jobbengasjement

	Tjenende ledelse			Jobbengasjement
TL1	0,71		JENG1	0,88
TL2	0,81		JENG2	0,88
TL3	0,74		JENG3	0,90
SL4	0,82		JENG4	0,90
SL5	0,82		JENG5	0,80
SL6	0,73		JENG6	0,85
SL7	0,67		JENG7	0,82
Cronbachs alfa	0,876		JENG8	0,83
			JENG9	0,78
			Cronbachs alfa	0,95

Faktoranalyse tillit til leder

Faktoranalyse kreativt klima

	Tillit til leder			Kreativt klima
TI3	0,90		KREKLI6	0,90
TI2	0,90		KREKLI5	0,90
TI5	0,86		KREKLI2	0,90
TI6	0,85		KREKLI4	0,87
TI1	0,84		KREKLI1	0,84
TI7	0,68		KREKLI3	0,82
TI4	0,56		Cronbachs alfa	0,94
Cronbachs alfa	0,90			

Faktoranalyse ekstra-rolle atferd

Faktoranalyse endringsvillighet

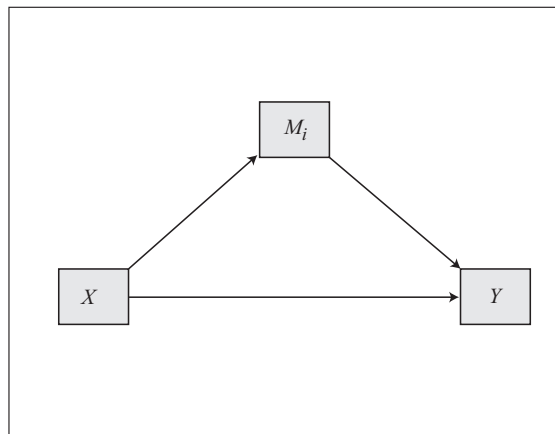
	Ekstra-rolle atferd			Endringsvillighet
OCB5	0,92		HR6	0,92
OCB3	0,92		HR7	0,92
OCB4	0,90		HR8	0,91
OCB2	0,87		HR4	0,88
OCB6	0,83		HR2	0,87
Cronbachs alfa	0,93		HR5	0,87
			HR3	0,81
			HR9	0,80
			HR1	0,73
			Cronbachs alfa	0,95

Vedlegg 6: Hayes konseptuelle modell

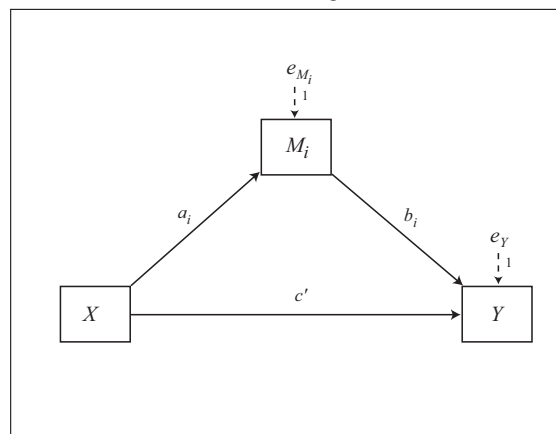
Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS
©2013-2015 Andrew F. Hayes and The Guilford Press

Model 4

Conceptual Diagram



Statistical Diagram

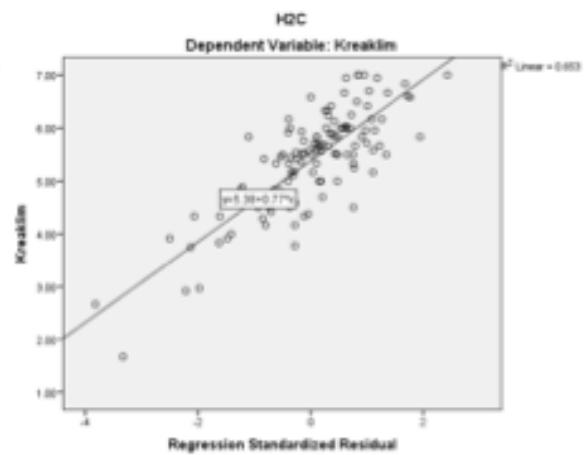
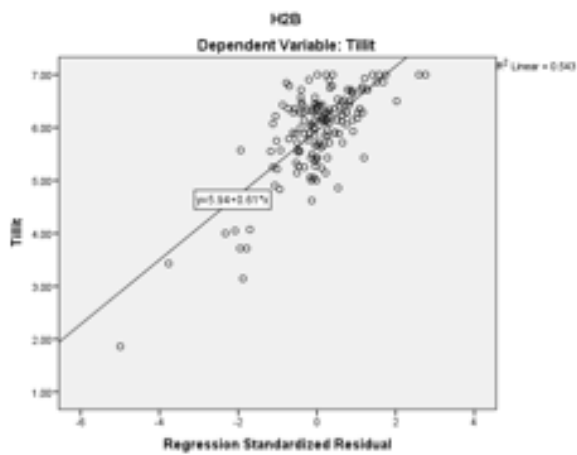
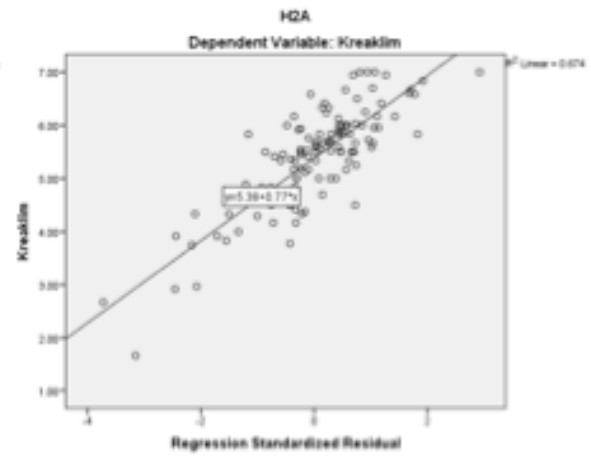
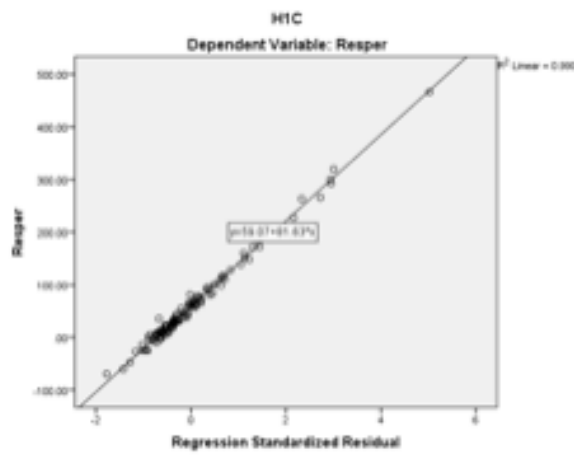
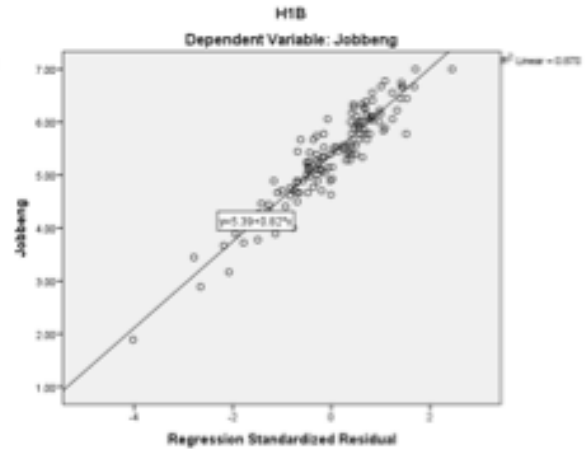


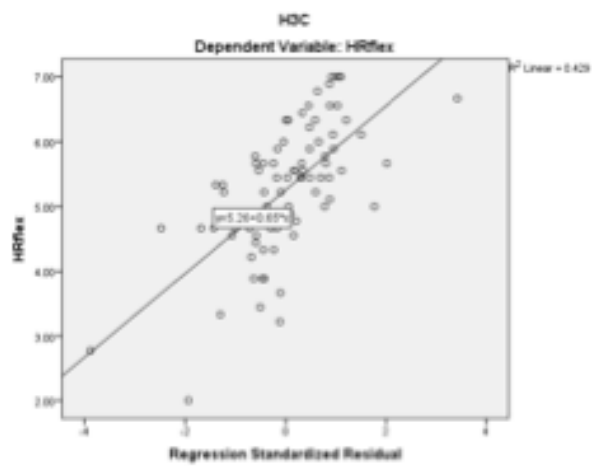
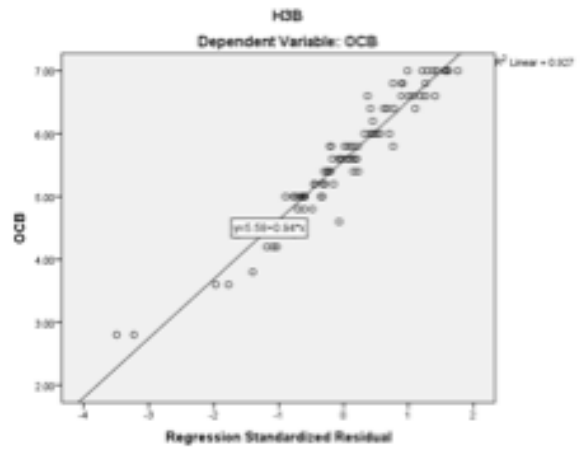
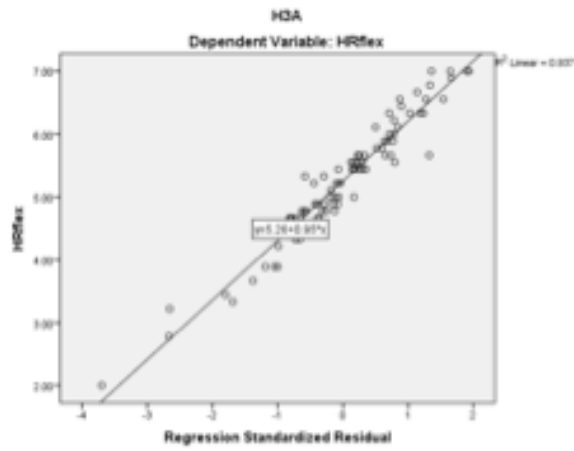
Indirect effect of X on Y through $M_i = a_i b_i$

Direct effect of X on $Y = c'$

Note: Model 4 allows up to 10 mediators operating in parallel.

Vedlegg 7: Testing for homoskedastisitet





Vedlegg 8: Sti-koeffisienter, resultat H2c og H3c

	B	SE	t	p
Tjenende ledelse på mediatorer: a-sti				
Tillit til leder	0.55	0.06	9.20	0.00
Ekstra-rolle atferd	0.38	0.15	2.60	0.01
Mediatorer på organisasjonsutfall: b-sti				
Kreativt klima	0.28	0.14	1.99	0.05
Endringsvillighet	0.74	0.07	10.04	0.00
Total effekt av tjenende ledelse på organisasjonsutfall: c-sti				
Kreativt klima	0.72	0.09	7.75	0.00
Endringsvillighet	0.35	0.15	2.40	0.02
Direkte effekt av tjenende ledelse på organisasjonsutfall: c`-sti				
Kreativt klima	0.57	0.12	4.78	0.00
Endringsvillighet	0.07	0.10	0.69	0.50

Vedlegg 9: Korrelasjonsmatrise inkludert kontrollvariabler

	M	SD	N	1	2	3	4	5	6	7
<i>Organisasjonsutfall</i>										
1. Resultat per ansatt	60.70	80.55	148							
2. Kreativt klima	5.38	0.94	126	-0.13	(0.94)					
3. Endringsvillighet	5.26	0.98	88	-0.08	0.35**	(0.95)				
<i>Ledelsesstil</i>										
4. Tjenende ledelse	5.00	0,78	148	-0.10	0.57**	0.25*	(0.88)			
<i>Mediatorer</i>										
5. Jobbengasjement	5.39	0,87	126	-0.10	0.46**	0.25*	0.36**	(0.95)		
6. Tillit til leder	5.94	0,83	148	-0.08	0.48**	0.16	0.68**	0.26**	(0.90)	
7. Ekstra-rolle atferd	5.58	0,98	88	-0.12	0.35**	0.75**	0.27*	0.16	0.19	(0.93)
<i>Kontrollvariabler</i>										
8. Alder på bedrift				-0.10	-0.06	-0.10	-0.09	-0.18*	-0.09	0.09
9. Kjønn på leder				0.01	0.14	-0.08	0.05	-0.03	-0.03	0.03
10. Antall ansatte				0.03	-0.08	-0.16	-0.20*	-0.02	-0.14	-0.14
11. By eller ikke				0.08	-0.07	0.14	0.03	-0.06	0.01	0.12

Note: Signifikansnivå er vist med stjerne (*). **=0,01-nivå, *=0,05-nivå

Cronbachs alfa er oppgitt i parentes

Vedlegg 10: Hayes utskrift H2c

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4

Y = Kreaklim

X = SLans

M = Tillit

Sample size

126

Outcome: Tillit

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6367	,4054	,2478	84,5557	1,0000	124,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2402	,3050	10,6245	,0000	2,6365	3,8438
SLans	,5496	,0598	9,1954	,0000	,4313	,6679

Covariance matrix of regression parameter estimates

	constant	SLans
constant	,0930	-,0180
SLans	-,0180	,0036

Outcome: Kreaklim

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5894	,3474	,5860	32,7422	2,0000	123,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8498	,6482	1,3110	,1923	-,4333	2,1328
Tillit	,2758	,1381	1,9970	,0480	,0024	,5491
SLans	,5692	,1192	4,7752	,0000	,3332	,8051

Covariance matrix of regression parameter estimates

	constant	Tillit	SLans
constant	,4201	-,0618	-,0087
Tillit	-,0618	,0191	-,0105
SLans	-,0087	-,0105	,0142

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: Kreaklim

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5712	,3263	,6002	60,0494	1,0000	124,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7433	,4746	3,6733	,0004	,8040	2,6827
SLans	,7208	,0930	7,7492	,0000	,5367	,9048

Covariance matrix of regression parameter estimates

	constant	SLans
constant	,2252	-,0437
SLans	-,0437	,0087

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,7208	,0930	7,7492	,0000	,5367	,9048

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,5692	,1192	4,7752	,0000	,3332	,8051

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Tillit	,1516	,0905	-,0014	,3499

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,1516	,0781	1,9406	,0523

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

20000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:

22

----- END MATRIX -----

Vedlegg 11: Hayes utskrift H3c

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4

Y = HRflex

X = SLans

M = OCB

Sample size

88

Outcome: OCB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2701	,0729	,8929	6,7659	1,0000	86,0000	,0109

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,6402	,7515	4,8440	,0000	2,1463	5,1341
SLans	,3771	,1450	2,6011	,0109	,0889	,6654

Covariance matrix of regression parameter estimates

	constant	SLans
constant	,5647	-,1080
SLans	-,1080	,0210

Outcome: HRflex

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7558	,5713	,4181	56,6319	2,0000	85,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7652	,5801	1,3191	,1907	-,3882	1,9187
OCB	,7408	,0738	10,0405	,0000	,5941	,8875
SLans	,0707	,1030	,6861	,4945	-,1342	,2756

Covariance matrix of regression parameter estimates

	constant	OCB	SLans
constant	,3365	-,0198	-,0431
OCB	-,0198	,0054	-,0021
SLans	-,0431	-,0021	,0106

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: HRflex

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2506	,0628	,9033	5,7635	1,0000	86,0000	,0185

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4620	,7558	4,5804	,0000	1,9595	4,9645
SLans	,3501	,1458	2,4007	,0185	,0602	,6400

Covariance matrix of regression parameter estimates

	constant	SLans
constant	,5713	-,1092
SLans	-,1092	,0213

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3501	,1458	2,4007	,0185	,0602	,6400

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,0707	,1030	,6861	,4945	-,1342	,2756

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
OCB	,2794	,1327	,0187	,5490

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p	
	,2794	,1115	2,5064	,0122

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

20000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:

60

----- END MATRIX -----