

NHH



Norges Handelshøyskole

Masteroppgave innen hovedprofilen Strategi og Ledelse

Veiledere: Postdoktor Therese Sverdrup og Professor Vidar Schei

Samhandling i team

- En studie av konsulenter i et Professional Service Firm

Av Helén Øvrebø Marthinsen og Marte Grøthe Thomassen

Bergen, Våren 2014

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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med vår utredning er å bidra til økt innsikt når det gjelder samhandling i team. Vi vil studere sammenhengen mellom enkelte karakteristika ved konsulenter og samhandling i team. Videre vil vi også forsøke å avdekke hvorvidt det er en sammenheng mellom samhandling og prestasjoner. Når det gjelder prestasjoner vil vi studere innsats og kvalitet. Vår utredning har tatt utgangspunkt i et konsulentselskap i Norge som omtales som et av ”de fire store”. Vårt datamateriale er samlet inn gjennom FOCUS- programmet som har utført en spørreundersøkelse i konsulentselskapet.

Vår analyse har avdekket flere interessante funn. Analysen viser at karakteristikkene selvledelse og lojalitet hos konsulentene har en positiv sammenheng med samhandling i team. Det at selvledelse har en positiv sammenheng med samhandling avviker fra tidligere forskning. Videre finner vi en positiv sammenheng mellom lojalitet til konsulentselskapet og samhandling i team. Dette samsvarer med eksisterende teori.

Vi finner i likhet med teori at det er en positiv sammenheng mellom samhandling og prestasjoner, både når det gjelder innsats og kvalitet i arbeidet. Våre funn antyder også at samhandling forklarer mer av variansen i innsats enn i kvalitet.

Forord

Avhandlingen er skrevet som en del av mastergradstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen, og som en del av forskningsprogrammet FOCUS (future-oriented corporate solutions).

Vi ønsker å takke FOCUS for at vi fikk mulighet til å delta i forskningsprogrammet, samt at vi fikk tilgang til datamaterialet. Videre ønsker vi å takke våre faglige dyktige veiledere Vidar Schei og Therese Sverdrup for konstruktive tilbakemeldinger og ideer underveis i prosessen.

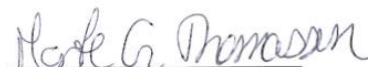
Vårsemesteret har vært innholdsrikt, og vi ønsker å takke hverandre for et godt samarbeid. Før vi avrunder ønsker vi også å takke eXtravadance og Pikekoret Sangria for utenomfaglige aktiviteter i løpet av vår tid på NHH.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 19. juni, 2014



Helén Øvrebø Marthinsen



Marte Grøthe Thomassen

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	10
1.1. BAKGRUNN	10
1.2. PROBLEMSTILLING	11
1.3. STRUKTUR PÅ OPPGAVEN	11
2. TEORI.....	13
2.1. PROFESSIONAL SERVICE FIRMS	14
2.1.1. Kunnskapsarbeideren	15
2.2. TEAM	16
2.2.1. Hva er et team?.....	16
2.2.2. Hva skaper effektive team?.....	18
2.3. SAMHANDLING	19
2.3.1. Team-member exchange	19
2.3.2. Effekter av høy TMX.....	20
2.4. SELVLEDELSE	21
2.5. COMMITMENT	23
2.6. OPPSUMMERING	26
3. ANALYSEMODELL OG HYPOTESER.....	27
3.1. MODELL	27
3.2. HYPOTESER	28
4. METODE.....	31
4.1. ORGANISERING I KONSULENTSELSKAPET	31
4.2. FORSKNINGSDESIGN, TILNÆRMING OG METODE	32
4.3. UTVALG OG DATAINNSAMLING	34
4.4. EVALUERING AV METODE.....	36
4.4.1. Reliabilitet.....	36
4.4.2. Validitet.....	37

4.5. FORSKNINGSETIKK	39
5. ANALYSE	41
5.1. DESKRIPTIV STATISTIKK.....	41
5.2. HYPOTESETESTING	43
6. DISKUSJON.....	55
6.1. KARAKTERISTIKA VED KONSULENTENE OG SAMHANDLING I TEAM	55
6.2. SAMHANDLING I TEAM OG PRESTASJONER.....	60
6.3. SAMMENFATNING AV DISKUSJON	61
6.3.1. Implikasjoner for praksis.....	61
6.3.2. Implikasjoner for teori.....	62
6.3.3. Begrensninger ved studien og videre forskning.....	63
7. KONKLUSJON	66
8. REFERANSELISTE	67
9. VEDLEGG	74
9.1. VEDLEGG A: UTDRAK AV SPØRRESKJEMA	74
10. APPENDIKS.....	77
10.1. APPENDIKS A: METODE	77
10.2. APPENDIKS B: ANALYSE	78
10.2.1. Deskriptiv statistikk	78
10.2.2. Hypotesetesting.....	84

Figurer

Figur 1 - Struktur på teorikapittel.....	13
Figur 2 - Kunnskapsarbeiderens lojalitet.....	26
Figur 3 - Analysemodell.....	27
Figur 4 - Karrierestige	32
Figur 5 - Analysemodell og funn	49

Tabeller

Tabell 1 - Deskriptiv statistikk	41
Tabell 2 - Skewness & Kurtosis	42
Tabell 3 - Korrelasjonstabell	43
Tabell 4 - Model Summary: Selvledelse-Samhandling.....	44
Tabell 5 - Model Summary: OrganizationalCommitment-Samhandling.....	45
Tabell 6 - Regresjonsanalyse hypotese 1 og 2	46
Tabell 7 - Model Summary: Samhandling-Innsats.....	48
Tabell 8 - Model Summary: Samhandling-Kvalitet	49
Tabell 9 - Endring i forklaringsgrad Innsats	50
Tabell 10 - Endringer i Beta-verdier Innsats	50
Tabell 11 - Endring i forklaringsgrad Kvalitet.....	51
Tabell 12 - Endringer i Beta-verdier Kvalitet	51
Tabell 13 - PROCESS: Model Summary	52
Tabell 14 - PROCESS: Indirect effect	52
Tabell 15 - Lojalitet til klienter vs. OrganizationalCommitment.....	54
Tabell 16 - Lojalitet til profesjon vs. OrganizationalCommitment	54

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Et sentralt utviklingstrekk de senere årene er at organisasjoner benytter teamorganisering i økende grad (Allen & Hecht, 2004). Endringen fra individuelt arbeid til teamarbeid krever at ansatte må samarbeide, dele informasjon, konfrontere ulikheter og sette teamets interesser foran sine egne (Robbins & Judge, 2011). Teamarbeid anses å være en viktig faktor for drift og utvikling av moderne organisasjoner, og kan gi forbedringer i produktivitet (Giertsen, 2007). Team er et interessant tema å studere da arbeidere i dag møter nye utfordringer ved bruk av teamorganisering, og da teamarbeid i tillegg kan ha potensielle gevinster for produktivitet.

Et annet viktig utviklingstrekk er at arbeidskraften i Norge i hovedsak har endret seg fra å utføre manuelt arbeid til kunnskapsarbeid. I 2011-2012 bidro humankapitalen med 68 % av nasjonalinntekten, og var dermed det viktigste bidraget. Dette kan ha sammenheng med at det i løpet av de siste 30-40 årene har vært en betydelig økning i utdanningsnivået, og andelen med høyere utdanning har økt med nesten 20 % (Sentralbyrå, 2013). De med høyere utdanning på 3-5 år omtales gjerne som kunnskapsarbeidere (Drucker, 2007a). En kunnskapsarbeider vil fokusere på egen utvikling, og vi kan i dag se en individualisering hos unge og nyutdannede arbeidstakere (Colbjørnsen, Drake, & Haukedal, 2001). Christensen og Foss (2011) påpeker videre at kunnskapsarbeideren kan oppleves å være lite samarbeidsvillig. En årsak til dette kan være at de ønsker autonomi og mulighet for å sette egne mål for arbeidet (Drucker, 2007a). Som følge av endringen i næringslivet har det vokst fram en ny type organisasjoner, kalt ”Professional Service Firms” (PSF) (Nordenflycht, 2010).

Vi mener det er interessant å studere hvordan en organisasjon vil håndtere konsekvensene av de to utviklingstrekkene. Endringene vil være synlige hos selskaper da de ofte vil ha en høy andel ansatte med høyere utdanning, samt en aktiv bruk av teamorganisering. De nevnte karakteristika ved kunnskapsarbeideren kan skape utfordringer for teamarbeid. Teamarbeid krever samhandling mellom teammedlemmene, og da kunnskapsarbeideren anses å ikke alltid være like samarbeidsvillig vil dette kunne skape utfordringer. Kunnskapsarbeideren og

teamet kan ha ulike mål for arbeidet, noe som også kan være en kilde til utfordringer. Vi finner denne potensielle spenningen mellom kunnskapsarbeidere og teamarbeid interessant å studere. I litteratur har karakteristika ved kunnskapsarbeideren blitt studert, men vi har ikke kjennskap til at litteratur har tatt for seg hvilke implikasjoner karakteristikkene vil ha for teamarbeid. Vi håper at vår utredning kan bidra med ny innsikt på dette området.

1.2. Problemstilling

Formålet med vår utredning er å få ny innsikt i spenningen mellom enkelte karakteristika ved konsulenter og teamarbeid. Vi finner det interessant å studere hvordan den potensielle spenningen påvirker samhandling innad i team og videre teamets prestasjoner. På bakgrunn av dette vil vi ta for oss følgende problemstilling;

”I hvilken grad vil samhandling i team ha sammenheng med konsulenteres karakteristika, og har dette følger for teamets prestasjoner?”

Problemstillingen vil vi belyse ved å studere et konsulentselskap i Norge, som omtales som et av ”de fire store”. Et konsulentselskap kan betegnes som et PSF, og vi vil av den grunn kunne benytte betegnelsen PSF på konsulentselskapet vi studerer (Nordenflycht, 2010). Teamarbeid benyttes spesielt i et PSF og da de ansatte er spesialiserte og høyt utdannede kan de betegnes som kunnskapsarbeidere (Giertsen, 2007; Nordenflycht, 2010). Vi skal studere konsulenter i team og da vil teori om PSF være hensiktsmessig som kontekst for vår utredning. Spenningen som oppstår når kunnskapsarbeidere arbeider i team er lite studert i vår kontekst, og vi håper at vår utredning kan bidra til ny innsikt i implikasjonene denne spenningen gir for teamarbeid. Vår studie tar utgangspunkt i data samlet inn fra konsulentselskapet ved hjelp av et spørreskjema. Ved å studere datamaterialet håper vi å kunne avdekke hvorvidt samhandling i team har sammenheng med enkelte karakteristika ved konsulentene, og videre teamets prestasjoner.

1.3. Struktur på oppgaven

For å belyse vår problemstilling har vi delt vår utredning inn i ulike kapitler. I kapittel to gjør vi rede for vår teoretiske bakgrunn for utredningen. Først vil vi presentere vår kontekst, PSF, og videre kunnskapsarbeidere. Deretter tar vi for oss teori om team, samhandling og

karaktistikkene selvledelse og lojalitet. I kapittel tre vil vi presentere vår analysemodell og hypoteser. Videre vil vi i kapittel fire presentere utredningens metodiske tilnærming. Her gjør vi rede for vårt utvalg og metoden som er benyttet for datainnsamling. Til slutt evalueres benyttet metode og etiske betraktninger. I kapittel fem presenteres analyse og resultater, mens i kapittel seks vil vi gi en overordnet oppsummering og diskutere våre funn. Her berøres praktiske og teoretiske implikasjoner av studien, og det gis forslag til videre forskning. Avslutningsvis vil vi i kapittel syv formulere studiens konklusjon.

2. Teori

I dette kapitlet vil vi ta for oss vår teoretiske bakgrunn for utredningen. Vi vil først presentere vår kontekst, PSF. For å få innsikt i hva som kjennetegner et PSF vil vi også beskrive de ansatte, kunnskapsarbeiderne. Deretter vil vi gjøre rede for teori om team, samhandling og karakteristikkene selvledelse og lojalitet hos kunnskapsarbeideren.

Da vi studerer konsulenter i team og vil undersøke sammenhengen mellom samhandling og teamutfall, mener vi det er nødvendig med en kort innføring i generell teamteori. Vi vil av den grunn definere hva et team er og se på hva som vil bidra til effektive team. Videre vil vi ta for oss teori om samhandling da vi ønsker å studere hvordan enkelte karakteristika ved konsulentene kan ha en sammenheng med samhandling i team. Å studere hvorvidt karakteristikaene selvledelse og lojalitet har sammenheng med samhandling er en stor del av vår motivasjon for utredningen, og det er med dette vi ønsker å bidra med ny innsikt til litteraturen. Av den grunn vil vi også gi en nærmere beskrivelse av karakteristikkene selvledelse og lojalitet. Vi antar ut fra teori at karakteristikkene bidrar til å skape spenningen som oppstår når konsulenter arbeider i team. Struktur på kapitlet er illustrert i følgende figur;



Figur 1 – Struktur på teorikapittel

Teorikapitlet vil ta utgangspunkt i figur 1. For å kunne si noe om teamutfall vil vi måtte studere samhandling i team. Samhandling kan på sin side være relatert til karakteristika ved konsulentene i teamet. Vi vil dermed starte med å presentere team og teamutfall i steg 3, for å videre jobbe oss bakover i figuren til steg 2 og avslutningsvis steg 1. Dette er hensiktsmessig for å tydeliggjøre resonneringen bak vår utredning.

2.1. Professional Service Firms

Vi vil her presentere hva som kjennetegner et PSF, da dette er vår kontekst for å studere konsulenter i team.

På bakgrunn av endringer i arbeidslivet og fremveksten av en ny kunnskapsrik arbeidsstyrke har det vokst frem en ny type selskaper, ”Professional Service Firms”. Eksempler på PSFs er advokatfirmaer, revisjonsselskaper og konsulentselskaper. Et PSF vil ha høy grad av kompleksitet i sine tjenester, og ved å sette sammen et team med ulike spesialister vil de i større grad ha mulighet til å utføre oppgavene. Teamorganisering er derfor ofte benyttet i et PSF (Giertsen, 2007).

PSF tilbyr profesjonell hjelp på områder der kunden selv mangler erfaring og kunnskap. Dette kan eksempelvis være hjelp i forbindelse med endringer og krisehåndtering (Greenwood, 2006). Tjenestene innebærer interaksjon mellom kunder og høyt kvalifiserte leverandører for å utføre en felles problemløsningsprosess (Løwendahl, 2000). PSFs er et resultat av det økende behovet for å drive effektivt i et konkurransepreget marked. Bedrifter kan velge å konsentrere seg om sin kjernevirksomhet og benytte eksterne eksperter på områder hvor de selv ikke har spesialisert seg (Løwendahl, 2000). I følge Løwendahl et. al (2001) må hoveddelen av tjenestene leveres profesjonelt for at et selskap skal kunne betegnes som et PSF. PSFs har blitt omtalt som en ”ideell modell” med tanke på driftseffektivitet (Greenwood, 2006). Med dette menes det at PSFs har en høy grad av kunnskap og etiske standarder som vil gi en effektiv drift og tjene kundene på best mulig måte.

PSFs tilbyr kunnskap i bytte mot økonomiske goder, noe som indikerer at humankapital vil være den viktigste ressursen. Et resultat av dette er at PSFs må ha kunnskapsrike og intellektuelle ansatte i hele organisasjonen og er avhengig av å beholde ”de beste hodene” (Nordenflycht, 2010). Av den grunn vil PSFs være avhengige av å tiltrekke seg kunnskapsrike ansatte og gi disse muligheten for videre utvikling og karriere innad i selskapet (Lorsch, 2000). De ansatte i et PSF kan som nevnt betegnes som kunnskapsarbeidere. Da vi benytter PSF som vår kontekst vil det være hensiktsmessig å også beskrive hva som kjennetegner kunnskapsarbeiderne.

2.1.1. Kunnskapsarbeideren

De ansatte vil være den mest verdifulle ressursen til et PSF i dag. I industriland er ikke lenger den sentrale utfordringen å gjøre manuelt arbeid mer effektivt, men å gjøre de ansatte, kunnskapsarbeiderne, mer produktive. Et PSF i dag vil være avhengig av å være fleksibelt og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Evnen til å utføre raske endringer i struktur, arbeidet, kunnskapen de tilegner seg kan være avgjørende for å overleve (Drucker, 2007a).

Drucker var den første som omtalte begrepet kunnskapsarbeid (Drucker, 1959). Denne typen arbeid er ikke avhengig av å følge en bestemt formel eller manus, men vil bruke teoretisk kunnskap og læring i et uforutsigbart og skiftende miljø (Greene & Myerson, 2011). Kunnskapsarbeideren vil ofte være den beste til å gjennomføre slike arbeidsprosesser (Lines, 2011). Videre vil kunnskapsarbeiderne anses å være en ny gruppe eksperter som ønsker å unngå hierarkiske organisasjoner, og som heller foretrekker å jobbe nettverksbasert eller prosjektbasert (Donnelly, 2009; Reed 1996). Arbeiderne vil jobbe mot egne mål og vektlegge selvrealisering. Litteratur antyder at dette kan gå på bekostning av selskapets effektivitet (Christensen & Foss, 2011). Det at kunnskapsarbeideren vektlegger egen karriere kan føre til redusert lojalitet til arbeidsgiver (Butler & Waldroop, 1999). Fra teori ser vi at kunnskapsarbeidere har en evne og vilje til å lede seg selv og ønsker seg til arbeid hvor de kan styrke sin kompetanse og unytte sine ferdigheter (Drucker, 2007a; Colbjørnsen, Drake, & Haukedal, 2001). Kunnskapsarbeidere er sikre på egne styrker og kompetanse og vil derfor plassere seg der hvor de kan gi et størst mulig bidrag til organisasjonen. Arbeidstakere med mye kunnskap på ett område, kan ha forakt mot kunnskap på et annet område. Dette kan føre til dårlige resultater. Selskaper kan av den grunn risikere at det oppstår intellektuell arroganse hos kunnskapsarbeidere (Drucker, 2007a). Kunnskapsarbeideren oppfatter ofte seg selv som viktig for selskapet og kan utvikle en egoistisk holdning til arbeidet. Denne holdningen vil også kunne redusere viljen til samarbeid (Christensen & Foss, 2011). Videre er kunnskapsarbeidere mobile og kan uten problemer søke seg til et annet selskap dersom det frister. Av den grunn kan det enkelte ganger være slik at selskapet trenger kunnskapsarbeideren mer enn kunnskapsarbeideren trenger selskapet (Drucker, 2007a).

Utfordringer er en naturlig del av hverdagen for kunnskapsarbeiderne (Walumbwa, Christensen, & Hailey, 2011). Arbeiderne kan oppfattes som uavhengige tenkere som kan arbeide uten tilsyn (Amabile & Kramer, 2011). De anser seg selv som profesjonelle og

forventer og bli behandlet således av både ledere og medarbeidere (Drucker, 2007b). Dette understreker at kunnskapsarbeidere er selvstendige og ser på seg selv som spesialister. Innenfor organisatoriske rammer kan kunnskapsarbeiderne føle seg urimelig behandlet fordi selskapet ikke bare fokuserer på enkeltindividet, men på gruppen som helhet. Kunnskapsmedarbeiderens streben etter personlig og faglig selvrealisering oppfyller i høyere grad egoistiske mål og kan gå på bekostning av selskapets effektivitet (Christensen & Foss, 2011).

En kunnskapsarbeider vil definere arbeidsoppgaven som skal utføres og ta ansvar for eget bidrag. De vil ha et sterkt ønske om å ha en interessant jobb, og gjøre en god jobb. Når de opplever dette føler de glede ved sitt arbeid (Hein, 2008). Ledelsens viktigste oppgave vil være å sikre produktiviteten til kunnskapsarbeideren (Drucker, 2007a). Horverak og Ødegård (2006) hevder at kunnskapsarbeidere er dedikerte individer som er sterkt knyttet til sitt arbeid og at de kan skape konkurransefortrinn for sine arbeidsgivere. En utfordring for lederen er likevel å få kunnskapsarbeideren til å handle i tråd med selskapets mål (Drucker, 2007a).

I et PSF vil kunnskapsarbeiderne ofte arbeide i team. Da vi ønsker å studere sammenhengen mellom enkelte karakteristika hos kunnskapsarbeideren og samhandling i team, vil vi videre presentere teori om team.

2.2. Team

Vi vil først definere hva et team er og presentere nøkkelegenskaper ved team. Videre vil vi redegjøre for mulige årsaker til at selskaper velger teamorganisering, samt presentere hva som kjennetegner et prosjektteam. Til slutt gjør vi rede for hva som skaper effektive team. I figur 1 presenterte vi strukturen for teorikapittelet, og vi befinner oss nå i steg 3.

2.2.1. Hva er et team?

Et team kan defineres som *”en gruppe av mennesker som er avhengig av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og ferdigheter og som forsøker å kombinere innsats for å oppnå et felles mål”* (Thompson, 2011). Det er i følge Thompson (2011) fem nøkkelegenskaper ved et team. For det første eksisterer et team for å oppnå et felles mål. I

dette ligger det at alle teammedlemmene er ansvarlige for utfallet av arbeidet. For det andre er teammedlemmene gjensidig avhengige av hverandre for å nå målet. Videre er et team avgrenset og relativt stabilt over tid. Avgrenset innebærer at teamet har identifiserbare medlemmer, mens stabilitet betyr at teamet jobber sammen over en tidsperiode som er tilstrekkelig til å utføre den aktuelle oppgaven. For det fjerde har team myndighet til å styre eget arbeid og interne prosesser. Til slutt er et team karakterisert av at det er en del av et sosialt system (Thompson, 2011). For teamarbeid vil også samarbeid være en forutsetning. Samarbeid innebærer at teammedlemmer hjelper og støtter hverandre, noe som vil bidra til at teamet lykkes med oppgaven (West, Tjosvold, & Smith, 2003).

Årsaker til teamorganisering

Det er flere årsaker til at selskaper velger å organisere arbeidet i team. Team vil kunne være mer fleksible og mottakelige i skiftende omgivelser enn tradisjonelle arbeidsavdelinger. Arbeidslivet i dag er preget av hyppige endringer og omstillinger, og selskaper kan dermed dra nytte av teamorganisering (Olberg, et al., 2003). En annen årsak er at teamorganisering er en effektiv måte for lederne å gi de ansatte beslutningsmyndighet, noe som kan føre til øket motivasjon for de ansatte (Robbins & Judge, 2011). I mange situasjoner vil man også være avhengig av komplementære ferdigheter for å løse en kompleks oppgave. Årsaken er at ett enkelt individ sjelden innehar alle ferdigheter som kreves. Teamarbeid vil dermed kunne være en fordel (Klefsstad, Larsen, & Mikalsen, 2011).

Prosjektteam

I vår utredning studerer vi konsulenter organisert i prosjektteam. Vi ser det derfor hensiktsmessig å kort beskrive kjennetegn ved prosjektteam. Et prosjektteam vil være satt sammen av medlemmer som tilhører ulike funksjoner i selskapet. Teamet vil være avgrenset til en definert tidsperiode, og når prosjektet er avsluttet opphører prosjektteamet. Medlemmene vil ofte være spesialister innenfor sitt fagfelt. Da prosjektteamene krever involvering fra flere funksjoner i selskapet vil de fleste prosjektteamene kunne betegnes som kryssfunksjonelle team. Prosjektteamet må ha den riktige kombinasjonen av evner, kompetanse og personlighet for å oppnå samarbeid (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990). For at prosjektteamet skal lykkes er det viktig at en atmosfære hvor medlemmene hjelper hverandre og samarbeider, utvikles og opprettholdes. Forskning viser at team som har høyere grad av kryssfunksjonelt samarbeid vil ha større sannsynlighet for å lykkes, enn team med lavere kryssfunksjonelt samarbeid (Pinto & Pinto, 1990).

2.2.2. Hva skaper effektive team?

Det finnes flere ulike meninger om hva som skaper effektive team. Hackman (1987) sier at for at et team skal være effektivt må mål om prestasjonsresultat og psykologiske resultater være innfridd. Prestasjonsresultatene vil si noe om hvorvidt teamet innfrir eller overgår en bestemt prestasjonsstandard satt av ledelsen. Psykologiske resultater kan ifølge Hackman deles inn i psykologisk læringsresultat og psykologisk jobbtilfredshetsresultat. Psykologisk læringsresultat vil si at sosiale prosesser i teamet vil opprettholde eller øke medlemmenes kapasitet til å arbeide sammen. Psykologisk jobbtilfredshetsresultat vil si at teamerfaringen totalt sett skal tilfredsstillere heller enn å hindre at teammedlemmene får dekket sine personlige behov (Hackman J., 1987). På bakgrunn av Hackmans tre punkter kan teameffektivitet defineres ved at *”teameffektiviteten er bestemt av i hvilken grad teamet har levert i overensstemmelse med de målene som er fastsatt og innenfor de rammene som er gitt, om det har oppnådd jobbtilfredshet i teamet, og om det har skjedd relevant læring i teamet”* (Hjertø, 2013).

Et klart mål er en viktig faktor for teamets effektivitet, og bør være knyttet til teamets formål og visjon (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990). Det har blitt dokumentert at det å prioritere mål er positivt relatert til teams prestasjonsresultater (Dierdorff, Bell, & Belohlav, 2011). Sammenhengen mellom mål og effektivitet kan påvirkes av andre forhold, som for eksempel forpliktelse til målet. Flere studier har bekreftet at målorientering fungerer best når teammedlemmene er forpliktet til målene (Hjertø, 2013). Et teams effektivitet vil videre påvirkes av hvor klare mål teamet har. Sammenhengen mellom klare mål og et teams effektivitet styrkes ved god kommunikasjon og når målene samsvarer med individuelle mål (Guzzo & Marcus, 1996). Ulike mål kan føre til at det oppstår konflikt mellom teammedlemmenes individuelle mål og teamets overordnede mål. En kontinuerlig balanse mellom å møte teamets behov og individuelle behov vil være essensielt for effektivt teamarbeid. Dersom teammedlemmene oppfatter at det å jobbe mot teamets mål kan fremme individuelle mål på et senere tidspunkt, kan det føre til at man likevel vil være villig til jobbe mot teamets mål på nåværende tidspunkt (Robbins & Finley, 2001).

2.3. Samhandling

I en teamsetting vil samhandling mellom teammedlemmene kunne være av betydning for et teams prestasjoner (Wadel, 2006). I vår utredning vil vi studere betydningen av relasjoner i team, og vil av den grunn presentere hva samhandling i team innebærer. Vi befinner oss nå i steg 2 i figur 1. Teori om "team-member-exchange" er en teori som kan benyttes for å studere relasjoner og gruppeprosesser (Tse & Dasborough, 2008). Vi ønsker å studere samhandling ved hjelp av TMX-teori, og det er dermed hensiktsmessig for vår utredning å også presentere teori om TMX og effekter av TMX.

Samhandling er en betegnelse på samspill mellom to eller flere aktører som handler med hverandre. Det forutsettes en viss grad av gjensidighet mellom deltakerne. Samhandling kan innebære gjensidig forståelse og utbytte og kan legge til rette for utveksling og utnyttelse av deltakernes kompetanse, erfaring, bakgrunn og kultur. Deltakerne forenes i arbeidet mot et felles mål og det utvikles en felles forståelse (Torgersen & Steiro, 2009; Noack, 2014).

2.3.1. Team-member exchange

Team-member exchange handler om relasjoner mellom teammedlemmer (Tse & Dasborough, 2008). I følge Seers (1989) er TMX en måte man kan vurdere gjensidigheten mellom individet og gruppen, som teammedlemmenes bidrag til ideer, informasjonsdeling, assistanse og hvorvidt medlemmene gir hverandre annerkjennelse. Av teori kan vi si at et team med høy TMX vil være et team med rom for at alle medlemmene kan bidra med ideer. Medlemmene vil hjelpe hverandre, dele kunnskap, gi ros og støtte hverandre i arbeidet. Et teammedlem som ønsker å samhandle med de andre teammedlemmene vil ha en høy TMX (Seers, Petty, & Cashman, 1995). Et team med lav TMX vil på en annen side være et team med lite informasjons- og kunnskapsdeling, og medlemmene hjelper hverandre i mindre grad. I et slikt team vil det kunne være vanskelig å få utløp for sine ideer.

TMX vil ha relasjons- og oppgaveorienterte aspekter. Det relasjonsorienterte aspektet handler om hvorvidt individer oppfatter relasjoner til andre teammedlemmer som vennskap utover arbeidsplassen (Tse & Dasborough, 2008). Tse og Dasborough (2008) har avdekket at teammedlemmer verdsetter det relasjonsorienterte aspektet i team. Det å være nær hverandre, ha et personlig forhold og dele verdier er viktig for teammedlemmer. Det

oppgaveorienterte aspektet handler om hvorvidt medlemmene deler ideer, gir tilbakemeldinger og kommuniserer med hverandre. Det oppgaveorienterte aspektet legger grunnlaget for at teamet klarer å løse oppgaven (Tse & Dasborough, 2008).

Seers (1989) utviklet TMX som en parallell til leader-member exchange, LMX. Begge konseptene baserer seg på at relasjoner, heller enn formelle jobbposisjoner, er byggesteiner for en organisasjons struktur. TMX og LMX handler om gjensidigheten mellom to parter, heller enn individuelle egenskaper hos hver av partene. LMX fokuserer på forholdet mellom leder og medarbeider mens TMX handler om relasjonene mellom menneskene i en gruppe (Seers, 1989). Individuer vil ha ulike oppfatninger av gjensidigheten i teamet, noe som vil avgjørende for hvorvidt de opplever teamet som meningsfullt (Seers, Petty, & Cashman, 1995).

2.3.2. Effekter av høy TMX

Teori påpeker ulike effekter av høy TMX. Høy TMX innebærer utveksling av ressurser som går utover det som er nødvendig for å løse oppgaven (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Dette betyr at informasjonsutveksling, kunnskapsdeling og assistanse ved høy TMX overgår hva som kreves for å oppnå målet. Individuer som opplever høy TMX vil kunne være mer samarbeidsvillige og vil oppleve sosial belønning i større grad enn individer med lav TMX. Sosial belønning kan eksempelvis være ros og anerkjennelse fra de andre teammedlemmene. Ved høy TMX vil teamarbeidet kunne oppleves som tilfredsstillende for teammedlemmet i forhold til individuelle behov som måloppnåelse og selvrealisering (Seers, Petty, & Cashman, 1995). TMX har vist seg å være relatert til engasjement i arbeidet, identifisering med teamet, og turnover. En konsekvens av høy TMX kan være at teammedlemmene identifiserer seg med teamet, og det vil påvirke hvorvidt medlemmene oppfatter seg selv som lagspillere (Seers, Petty, & Cashman, 1995). Teamidentifisering handler om hvorvidt teammedlemmene verdsetter og føler tilhørighet til teamet, samt deler verdier og atferd. Teamidentifisering er ønskelig da det legger til rette for teamets prestasjoner (Solansky, 2010). Videre påpekes det at følelser individer sitter igjen med etter gjensidig utveksling kan påvirke hvordan de videre vil samhandle med andre. Følelsene påvirker også hvorvidt individene forplikter seg til å delta i sosial utveksling med andre teammedlemmer (Lawler, 2001). Individuelle følelsesmessige responser fra utveksling vil på den måten påvirke samhandling i teamet.

TMX har vist seg å ha betydning for et teams effektivitet, og det vil være viktig for en leder å være klar over betydningen av relasjoner mellom teammedlemmer (Tse & Dasborough, 2008). Effekten av TMX på et teams effektivitet kan modereres av individuelle forskjeller. Eksempelvis kan sterk motivasjon kompensere for en lav TMX (Seers, 1989). Dette indikerer at siden individuelle karakteristika ved teammedlemmene kan påvirke samhandling i teamet, vil individuelle karakteristika også kunne ha noe å si for teamets effektivitet. Høy TMX kan øke individuell ytelse i team fordi medlemmene er villige til å hjelpe hverandre, dele informasjon og gi feedback (Tse & Dasborough, 2008). Dette tyder på at en høy TMX bidrar til teammedlemmers innsats i arbeidet. Studier har videre vist at TMX er relatert til prestasjoner (Seers, 1989). Høy TMX gir teammedlemmene bedre mulighet til å møte prestasjonskravene fra lederne og eierne, og dermed kan det antas at teammedlemmer med høyere TMX også vil prestere bedre (Graen, 1976).

Motivasjonen for vår utredning er å studere karakteristikkene selvledelse og lojalitet hos konsulentene i konsulentselskapet, fordi dette er sentrale variabler for å forklare spenningen som kan oppstå ved konsulenter i team. For å se nærmere på karakteristikkene beveger vi oss over til steg 1 i figur 1.

2.4. Selvledelse

Selvledelse er en interessant karakteristikk å studere ved konsulenter i team, da denne karakteristikken peker seg ut i teori om kunnskapsarbeideren. Vi vil først presentere generell teori om selvledelse, som videre kan deles inn i individuell selvledelse og teamselvledelse. Selvledelse vurderes deretter i forhold til teori om kunnskapsarbeideren.

Selvledelse omfatter strategier for å regulere egen atferd, motivere seg selv og styre egne tankemønstre (Cox, 1994; Manz, 1986; Neck C., 1996). Begrepet kan defineres som et sett av strategier og normative bestemmelser utformet for å forbedre individuelle prestasjoner (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Selvledelse vil kunne forbedre individuelle prestasjoner, men også være aktuelt i en teamkontekst. I et team kreves det at medlemmene tilpasser egen selvledelse til hverandre. Selvledelse handler dermed om å lede seg selv i individuelt arbeid, og også lede seg selv i samhandling med andre. Empiri viser at samhandling mellom arbeidere innebærer og krever selvledelse. Teamselvledelse kan forstås som en form for kollektiv bruk av selvledelsesstrategier, hvor teammedlemmene anvender

individuelle strategier og ferdigheter (Wadel, 2006). Uhl-Bien og Graen (1998) sier at selvledelse i team ser ut til å innebære atferd som er forskjellig fra individuell selvledelse. Individuell selvledelse går ut på at arbeideren overvåker og leder eget arbeid. Individuer leder seg selv når de aksepterer en høyere grad av ansvar for eget arbeid og tar egne beslutninger. I team vil medlemmene arbeide sammen for å bestemme problemløsende tilnærminger. Samspillet vil være avhengig av den enkeltes evne til å være oppmerksom på andre, tolke andres atferd og kunne gjøre justeringer i egen atferd (Wadel, 2006). Når det gjelder teamselvledelse vil medlemmene ha et større kollektivt ansvar. Teamselvledelse innebærer at medlemmene vil være avhengig av hverandre for å oppnå felles mål, og individuell selvledelse vil i noen tilfeller kunne være ødeleggende for teamets prestasjoner (Uhl-Bien & Graen, 1998). Hvis medarbeideres selvledelse går i ulike retninger, kan dette lett føre til konflikt. Stor vekt på individuell selvledelse vil kunne skape utfordringer for koordineringen mellom enkeltindivider (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2001). De som arbeider i organisasjoner som både benytter team og individuelt arbeid må dermed kunne veksle mellom individuell selvledelse og teamselvledelse. Teamselvledelse og individuell selvledelse vil kreve ulike ferdigheter, men hva som kreves i teamselvledelse er i dag fremdeles noe uklart. Dette indikerer at selvledelse i samhandlingssituasjoner, som for eksempel i teamarbeid, vil kunne kreve ferdigheter og strategier utover dem som er vektlagt i selvledelsesteorien (Wadel, 2006).

Selvledelse og kunnskapsarbeideren

En sentral karakteristika ved kunnskapsarbeiderne er at de er gode på å lede seg selv (Drucker, 2007a). I dag har kompetente og kunnskapsrike medarbeidere bedre forutsetninger enn før for å ta ansvar og delta i styring og organisering av eget arbeid (Stenberg, 2011). Det viser seg også at kunnskapsarbeideren ofte har høy grad av selvbestemmelse over utføringen av arbeidet og på når arbeidet utføres (Drucker, 2007a). I takt med en slik utvikling vil det være naturlig at ledelse i dag innebærer mer selvorganisering (Stenberg, 2011). Kunnskapsarbeiderne ønsker å bli behandlet som ressurssterke medarbeidere med autoritet og kompetanse til å skape resultater (Stenberg, 2011). Stenberg (2011) sier at det er flere potensielle gevinster av å sette selvledelse og selvorganisering på agendaen. Han mener at god ledelse av kunnskapsrike medarbeidere er å gi dem et større ansvar for å lede seg selv og engasjere dem i større grad i organiseringen av eget arbeid. Ledere som anerkjenner selvledelse og selvorganisering som viktige virkemidler, vil ligge langt foran mer

tradisjonelle ledere både når det gjelder å skape resultater og samtidig hjelpe medarbeidere til å utvikle seg.

2.5. Commitment

Lojalitet er også en sentral karakteristika hos kunnskapsarbeideren, og vi vil her ta for oss teori om commitment. Vi befinner oss fremdeles i steg 1 i figur 1. Først gjengis teori om commitment, herunder hvordan det defineres, commitment til ulike agenter og hvilke komponenter som inngår i organisatorisk commitment. Avslutningsvis presenteres teori om commitment i forhold til kunnskapsarbeideren.

Commitment har fått mye plass i forskning om organisatorisk atferd. Dette fordi commitment til organisasjonen viser seg å ha sammenheng med de ansattes atferd, prestasjoner og jobbtilfredshet (Bateman & Strasser, 1984). I teori eksisterer det ulike definisjoner som forsøker å forklare begrepet commitment. Eksempelvis påpeker Bateman og Strasser (1984) at organisatorisk commitment innebærer ansattes lojalitet til organisasjonen, vilje til å utøve innsats for organisasjonen, og ønsket om å opprettholde medlemskapet til organisasjonen. I følge Sheldon (1971) kan commitment defineres som en positiv evaluering av organisasjonen og organisasjonens mål, mens Buchanan (1974) påpeker at de fleste definisjoner innebærer at commitment skaper et bånd mellom de ansatte og organisasjonen. Dette innebærer at en lojal ansatt vil være en som forblir i organisasjonen, jobber fulle dager, beskytter organisasjonens eiendeler og tror på organisasjonens mål. Den ansatte vil bidra positivt til organisasjonen fordi den føler seg forpliktet til den (Meyer & Allen, 1997). Commitment har også vist seg å være viktig for at individene skal utøve sosial atferd (Becker, 1992). Sosial atferd innebærer å hjelpe sine medarbeidere, dele informasjon og samarbeide. Dersom medarbeideren utfører denne typen sosial atferd vil det legge til rette for og opprettholde trivsel. Arbeiderne vil da yte mer enn hva som er forventet av deres rolle i organisasjonen (Brief & Motowidlo, 1986). Videre påpeker teori at individer har en tendens til å bygge relasjoner med individer som kan tilby verdifulle ressurser, eksempelvis informasjon eller følelsesmessig støtte. Litteraturen finner at dersom et individ opplever en slik utveksling, vil man ønske å gjengjelde utvekslingen. Individer vil ofte gjengjelde støtte fra arbeidsgiver ved å øke sin lojalitet til organisasjonen. Dette indikerer at dersom en organisasjon tilbyr de ansatte ressurser som de verdsetter, kan

det medføre at de ansatte føler lojalitet til organisasjonen (Liden R., Wayne , Kraimer, & Sparrowe, 2003).

Tidligere forskning har hatt fokus på commitment til organisasjonen. De siste årene har litteraturen anerkjent at de ansatte ikke nødvendigvis kun har lojalitet til organisasjonen. Nyere litteratur tar hensyn til endringer i organisasjonsform og fremveksten av flere mulige agenter de ansatte opplever lojalitet til (Kinnie & Swart, 2012). Eksempelvis kan de ansatte føle lojalitet til medarbeidere, overordnede, underordnede og kunder (Reichers, 1985). Teori om commitment bygger også på antakelsen om et vedvarende ansettelsesforhold. Antakelsen vil ikke alltid være realistisk da ansettelsesforhold kan variere over tid. Eksempelvis er midlertidige ansettelser aktuelt dersom økonomiske forhold og driften ellers tillater det (Gallagher & Parks , 2001). Det er potensielt store kostnader forbundet med uønsket avgang i kunnskapsbedrifter, fordi det ofte er de beste og mest lønnsomme ansatte som har flest eksterne muligheter (Lines, Henjesand, & Christophersen). Vi ser av dette at antakelsen om et vedvarende ansettelsesforhold ikke alltid være realistisk.

Allen og Meyer (1990) har utviklet en modell for organisatorisk commitment. Modellen sier at commitment til organisasjonen er en psykisk tilstand karakterisert av tre komponenter. Den første komponenten refererer til et individs identifisering og emosjonelle tilknytning til organisasjonen. Videre sier den andre komponenten noe om hvorvidt medarbeiderne ønsker å fortsette ansettelsesforholdet, basert på en vurdering av kostnadene ved å forlate organisasjonen. Til slutt vil den tredje komponenten reflektere hvorvidt individet føler forpliktelse til organisasjonen. Allen og Meyer (1990) sier med modellen at individets emosjonelle tilknytning til organisasjonen, kostnaden ved å forlate organisasjonen og oppfattet forpliktelse til organisasjonen er utgangspunktet for organisatorisk commitment (Allen & Meyer, 1990).

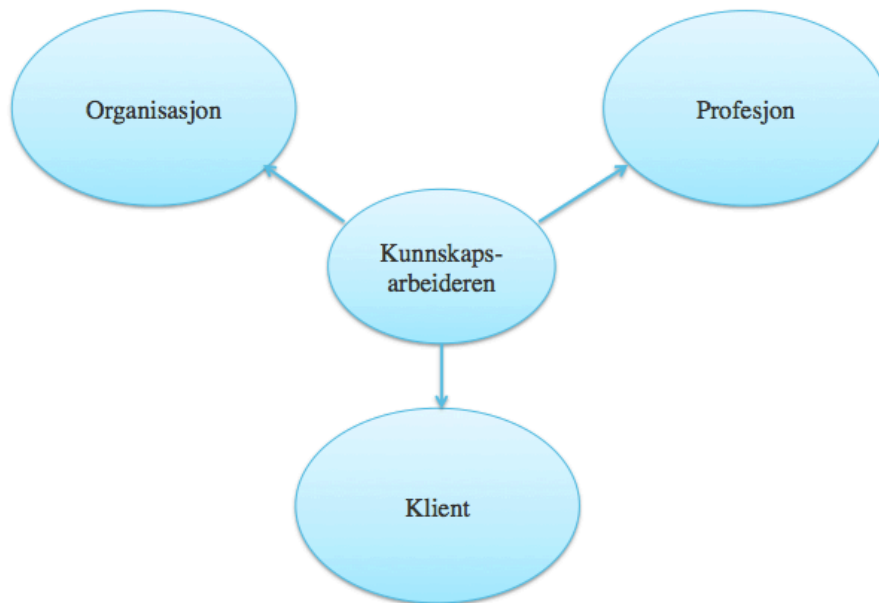
Lojalitet og kunnskapsarbeideren

Teori redegjør for hva som påvirker kunnskapsarbeiderens lojalitet til organisasjonen. For kunnskapsarbeideren vil utvikling av egne kunnskaper og ferdigheter kunne oppleves som viktigere enn å knytte seg sterkere til arbeidsgiver (Rønning, 2002). Kunnskapsarbeiderne vil søke seg til jobber hvor de både styrker sin kompetanse og får god avkastning på sin utdanning så vel som sine erfaringer, personlighetsegenskaper og nettverk (Colbjørnsen, Drake, & Haukedal, 2001). Arbeiderne vil i større grad være i besittelse av makt i en kunnskapsbedrift sammenlignet med byråkratiske organisasjoner (Donnelly, 2009). Dette

kan illustreres ved at kunnskapsarbeiderne i dag krever større rom for å styre egen arbeidshverdag. I kunnskapsbedrifter vil kunnskapen i større grad besittes og kontrolleres på individnivå. Den enkelte arbeidstaker vil være opptatt av få mest mulig avkastning på sin egenverdi (Hillestad, 2002). Det at kunnskapsarbeideren har mer makt i en kunnskapsbedrift gjør at selskapet må fokusere på å beholde disse arbeiderne og bidra til at kunnskapsarbeiderne føler lojalitet til selskapet.

I litteratur diskuteres det hvilke agenter kunnskapsarbeideren har lojalitet til. Butler & Waldroop (1999) antyder at lojaliteten til organisasjoner har forvitret, blant annet fordi de høyt utdannede arbeidstakere i større grad er opptatt av egen karriereutvikling. Studier viser at kunnskapsarbeidernes lojalitet til organisasjonen vil være avhengig av hvordan de oppfatter muligheten for karriereutvikling innad i organisasjonen (Wallace, 1995). Det har blitt argumentert for at kunnskapsarbeidere føler mer lojalitet til egen profesjon enn til arbeidsgiver (Alvesson, 2004). Kunnskapsarbeideren kan føle høy grad av eierskap til egen profesjon, og evnene og kunnskapen som inngår i denne profesjonen. Derfor vil de knytte seg til eksterne nettverk hvor de kan dele sin kunnskap og videreutvikle seg (Scarborough, 1999). Utfordringene ved å styre kunnskapsarbeidernes lojalitet har blitt en bekymring for dagens ledere, nettopp fordi humankapital blir en stadig viktigere faktor for at organisasjoner skal fungere (May, Korczynski, & Frenkel, 2002).

For kunnskapsarbeidere er klienter og profesjon viktig. Dersom kunnskapsarbeidere er gruppert sammen med kolleger innenfor samme profesjon, vil lojaliteten til profesjonen kunne bli sterkere. Ansatte vil benytte seg av sin profesjonskunnskap når de jobber eksternt hos klienter, og dette vil også kunne medføre en sterkere lojalitet til profesjon. Kunnskapsarbeidere kan føle lojalitet til klienter da store deler av tiden benyttes hos eksterne selskaper (Kinnie & Swart, 2007). Litteraturen viser at det er viktig å anerkjenne det triangulære forholdet mellom organisasjonen, profesjonen og klienten. Lojalitet for kunnskapsarbeideren dreier seg for det første om lojalitet til egen organisasjon, noe som innebærer i hvilken grad den ansatte identifiserer seg med organisasjonens mål og verdier. Videre vil de ha lojalitet til egen profesjon, noe som vil si i hvilken grad de identifiserer seg med målene og verdiene til profesjonen. Til slutt vil lojalitet til klienter innebære hvorvidt kunnskapsarbeideren identifiserer seg med klientens mål og verdier (Kinnie & Swart, 2012). Kunnskapsarbeiderens lojalitet til ulike agenter er illustrert i figur 2.



Figur 2 - Kunnskapsarbeiderens lojalitet

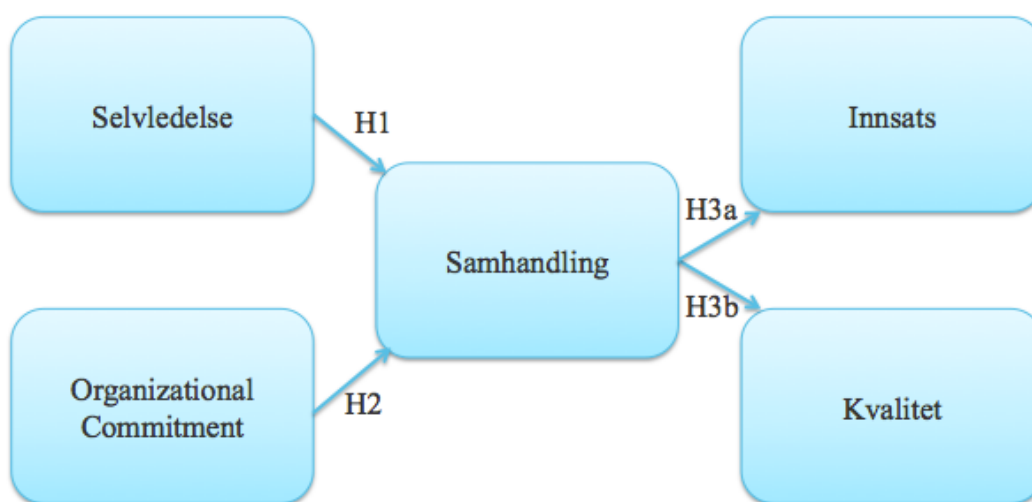
2.6. Oppsummering

I kapitlet har vi gjennomgått litteratur som danner grunnlaget for vår utredning, herunder teori om team, samhandling, selvledelse og commitment. Vårt formål er å studere sammenhengene vi innledningsvis presenterte i figur 1. Vår motivasjon er i hovedsak å studere selvledelse og lojalitet hos konsulentene og hvorvidt dette har sammenheng med samhandling i team. Denne sammenhengen er lite forsket på, og det gjelder spesielt i vår kontekst. Vårt bidrag til litteratur vil være å studere denne sammenhengen. Når det gjelder sammenhengen mellom samhandling og teamutfall eksisterer det i dag noe litteratur, men vi vil studere dette nærmere i vår kontekst. Vi vil presentere sammenhengene vi forventer å finne ut fra teori i neste kapittel, illustrert i vår analysemodell.

3. Analysemodell og hypoteser

3.1. Modell

Overnevnte teori om team, samhandling, selvledelse og commitment har ledet oss til våre hypoteser og en analysemodell som benyttes for å forsøke gi svar på vår problemstilling. Vår analysemodell er illustrert i figur 3.



Figur 3 – Analysemodell

Modellen gir en oversikt over våre uavhengige og avhengige variabler, våre hypoteser og sammenhengene vi ønsker å teste. Den avhengige variabelen er den variabelen som skal predikeres, mens de uavhengige variablene kan føre til endringer i den avhengige variabelen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012; Keller, 2009). Vi ønsker å undersøke sammenhengene mellom de uavhengige og de avhengige variablene og benytter dermed en analysemodell. Vi forventer at konsulentenes evne til å lede seg selv vil kunne ha sammenheng med samhandling i team (H1). Videre vil vi tro at lojalitet til konsultentselskapet vil kunne være relatert til samhandling i team (H2). Avslutningsvis vil vi teste hvorvidt samhandling har sammenheng med prestasjoner i team, herunder innsats (H3a) og kvalitet (H3b).

Hypotesene er utarbeidet med utgangspunkt i problemstillingen; ”I hvilken grad vil samhandling i team ha sammenheng med konsulenterens karakteristika, og har dette følger for teamets prestasjoner?”

3.2. Hypoteser

Hypotese 1

Som nevnt i teori vil kunnskapsarbeideren ha evne og vilje til å lede seg selv. Det påstås at kunnskapsarbeidernes behov for selvrealisering og autonomi i arbeidet kan utfordre viljen til å samhandle i team (Drucker, 2007a; Christensen & Foss, 2011). Stor vekt på individuell selvledelse vil kunne skape utfordringer for koordineringen mellom enkeltindivider (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2001). Dersom kunnskapsarbeiderens og teamets målsetninger blir motstridende kan dette da tenkes å ha negative konsekvenser for teamet. Drucker (2007) hevder også at kunnskapsarbeiderne har en utfordring ved at de misliker å bli ledet og er avhengig av sin frihet og selvstendighet. Dersom konsulentene fokuserer spesielt på selvledelse og egne mål indikerer teorien at teamet da vil ha en lavere grad av samhandling. Vi ønsker av dette å teste sammenhengen mellom vår uavhengige variabel ”Selvledelse” og vår avhengige variabel ”Samhandling”.

H1: *Dersom konsulentene er flinke til å lede seg selv vil de også ha lav samhandling i team.*

Hypotese 2

Teori påpeker at lojaliteten til arbeidsgiver kan ha blitt svekket, blant annet fordi høyt utdannede arbeidstakere i større grad er opptatt av egen karriereutvikling (Butler & Waldroop, 1999). Becker (1992) sier at lojalitet kan legge til rette for sosial atferd utover hva som er forventet av de ansatte. Sosial atferd innebærer som nevnt at de ansatte hjelper hverandre, deler informasjon og samarbeider. Det som karakteriserer sosial atferd samsvarer med teoriens beskrivelse av samhandling. Teorien indikerer dermed at det er et positivt forhold mellom lojalitet til organisasjon og samhandling. Det kan virke som at lav lojalitet til konsultentselskapet henger sammen med en lavere grad av samhandling i team. Vi vil med hypotese 2 teste sammenhengen mellom vår uavhengige variabel ”Organizational Commitment” og vår avhengige variabel ”Samhandling”.

H2: *Dersom konsulentene har lav lojalitet til konsultentselskapet vil de også ha lav samhandling i team.*

Hypotese 3

Litteraturen viser at samhandling mellom teammedlemmer vil være av betydning for et teams prestasjoner (Wadel, 2006). Som nevnt velger vi å studere samhandling ved hjelp av TMX, og Seers (1989) bekrefter også at TMX er relatert til prestasjoner. Høy TMX gir teammedlemmene bedre mulighet til å møte prestasjonskravene, og dermed kan det antas at teammedlemmer med høyere TMX også vil prestere bedre (Graen, 1976). God samhandling mellom konsulentene i teamene vil således kunne påvirke deres prestasjoner positivt. Vi velger å måle prestasjoner gjennom innsats og kvalitet i arbeidet.

Med hypotese 3a vil vi studere konsulentenes innsats i teamarbeidet. Wadel (2006) påpeker at samhandling mellom teammedlemmene vil være av betydning for individuell innsats. Årsaken til at TMX kan øke individuell ytelse i team er at medlemmene er villige til å hjelpe hverandre, dele informasjon og gi feedback (Tse & Dasborough, 2008). Dette tyder på at god samhandling øker teammedlemmets innsats i arbeidet. Som nevnt påpekes det at følelser individene sitter igjen med etter gjensidig utveksling kan påvirke hvordan teammedlemmene samhandler med hverandre. Dette påvirker hvorvidt individet føler seg forpliktet til å delta i sosial utveksling (Lawler , 2001). Dersom et teammedlem sitter igjen med positive følelser etter samhandling med andre teammedlemmer vil dette derfor kunne ha sammenheng med innsatsen individet yter i teamarbeidet.

H3a: *Dersom konsulentene i team har høy samhandling vil de også ha høy individuell innsats.*

Videre ønsker vi å undersøke sammenhengen mellom samhandling og kvaliteten på arbeidet konsulentene leverer. Fra teori ser vi at kunnskapsarbeideren ønsker å ta ansvar for egen produktivitet og ha muligheten til å lede seg selv (Drucker, 2007a). Når Drucker (2007) snakker om produktiviteten til kunnskapsarbeideren så handler det først og fremst om å oppnå kvalitet på det kunnskapsarbeiderne leverer. Så snart oppgaven er definert vil kunnskapsarbeideren ta ansvar for kvaliteten på sitt eget bidrag (Drucker, 2007a). Vi ser det interessant å undersøke hvorvidt god samhandling har en sammenheng med kvaliteten på arbeidet som utføres av konsulentene.

H3b: *Dersom konsulentene i team har høy samhandling vil de også utføre arbeid av god kvalitet i teamarbeidet.*

4. Metode

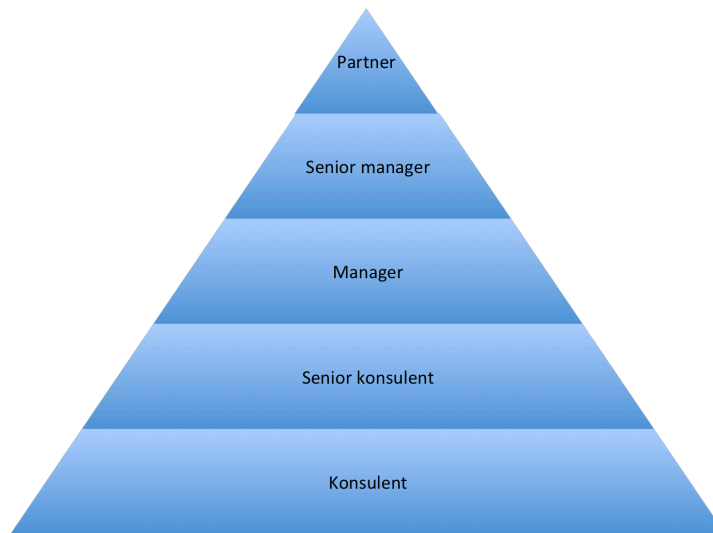
I dette kapitlet vil vi først beskrive konsulentselskapet og hvordan det er organisert. Deretter presenteres metodiske valg og tilnæringsmetoder vi har basert vår studie på. Valgene har vi tatt for å best mulig kunne svare på utredningens problemstilling. Forskningsmetode vil være de teknikker og prosedyrer som benyttes for datainnsamling og analyse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi vil redegjøre for hvordan studien er gjennomført med hensyn til datainnsamling, og diskuterer til slutt studiens reliabilitet og validitet, samt forskningsetikk.

4.1. Organisering i konsulentselskapet

Vi vil med dette avsnittet presentere hvordan konsulentselskapet vi studerer er organisert. Først gjør vi rede for karrierestigen i selskapet, deretter teamorganisering.

Karrierestige

På øverste nivå sitter et fåtall partnere, mens nyansatte danner en stor gruppe på laveste nivå. I konsulentselskapet gir organisasjonsstrukturen gode utviklingsmuligheter da det hele tiden er noe å strekke seg etter. Vi kan dermed si at konsulentselskapet har en hierarkisk oppbygning. I konsulentselskapet sies det at dersom en medarbeider anser seg selv som ferdig utlært er vedkommende ikke utlært, men ferdig. Dette understreker holdningen og mulighetene i konsulentselskapet. Det er grovt sett fem ulike nivåer i selskapet, og fra det tredje nivået (manager) får man lederansvar. Nyutdannede vil starte på det laveste nivået og hvor raskt man beveger seg oppover karrierestigen avhenger av ønsker og ambisjoner, samt prestasjonene som leveres.



Figur 4 - Karrierestige

Teamorganisering

I konsulentselskapet har konsulentene ulike team å forholde seg til, og dermed flere interne roller. Konsulentselskapet er i hovedsak delt inn i fire fagområder. Konsulentene er videre organisert i permanente team, kalt kompetanseteam, innenfor sitt fagområde. De ansatte vil ha tilhørighet til disse permanente teamene til enhver tid, og må forholde seg til en permanent teamleder. Videre vil ulike prosjektteam settes sammen av konsulenter med ulik kompetanse og på tvers av ulike funksjoner i selskapet. Prosjektteamet vil også få utnevnt en egen prosjektleder. Dette innebærer at konsulentene må forholde seg til ulike team og teamledere på samme tid. I vår utredning tar vi utgangspunkt i prosjektteam i selskapet. Konsulentene kan oppleve dilemmaer i forhold til hvor deres lojalitet ligger, da enten i kompetanseteamet eller prosjektteamet. Konsulentselskapet har uttalt at det har vært et problem å få konsulentene i de ulike fagområdene til å føle seg som én enhet, istedenfor fire. Det at de er organisert i fire enheter kan skape utfordringer i form av intellektuell arroganse som påpekt hos Drucker (2007).

4.2. Forskningsdesign, tilnærming og metode

Forskningsdesign er den generelle planen for hvordan man ønsker å besvare problemstillingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Ved valg av forskningsdesign må målet med problemstillingen, tilnærmingstype, tilgjengelig tid, ressurser og type data tas

hensyn til. Litteraturen skiller mellom tre ulike typer forskningsdesign. Beskrivende design vil være nyttig når formålet er å beskrive en person, hendelse eller situasjon. Et utforskende design vil være hensiktsmessig for å utforske nye områder eller få en bedre forståelse av et problem eller et fenomen, og et forklarende design er hensiktsmessig når man ønsker å forklare årsaksforhold mellom variabler. Et forklarende design er mer strukturert og mindre komplekst, og baserer seg ofte på eksperimenter og spørreundersøkelser. Designet krever kvantitative data og en teori man kan benytte for å etablere hypoteser. Hypotesene skal deretter testes (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vår problemstilling er todelt. Den første delen, beskrevet i hypotese 1 og 2, har som formål å avdekke sammenhengen mellom karakteristika ved konsulentene og samhandling. Den andre delen, hypotese 3a og b, tar sikte på å undersøke sammenhengen mellom samhandling i team og innsats og kvalitet i arbeidet. Vi har benyttet en teori for å etablere hypoteser og vi vil studere hvorvidt det er en sammenheng mellom variablene. Av den grunn vil vår utredning være definert som forklarende forskning.

Vi skiller mellom to forskningstilnæringer som avhenger av resonnementet man studerer; deduktiv og induktiv. En deduktiv forskningstilnærming baserer seg på eksisterende teori, mens en induktiv tilnærming handler om å utvikle teori basert på empiriske observasjoner. Ved en deduktiv forskningstilnærming er det ofte ønskelig å generalisere og det er viktig å sørge for at utvalget er av tilstrekkelig størrelse. En deduktiv tilnærming søker å forklare kausale forhold mellom konsepter og variabler, og konseptet må dermed være mulig å måle (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har en deduktiv forskningstilnærming grunnet etablerte hypoteser og det at vi ønsker å studere hvorvidt det finnes en sammenheng mellom våre variabler. Vi har ikke hatt muligheten til å påvirke størrelsen på utvalget, men vil likevel vurdere om utvalget er tilstrekkelig stort.

Når det gjelder forskningsmetode kan man i all hovedsak velge mellom kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvantitative og kvalitative data blir ofte beskrevet som henholdsvis numeriske og ikke-numeriske data. Kvantitative data er datainnsamlingsteknikker og analyseprosesser som genererer eller omhandler numeriske data. Dette er en effektiv måte å samle standardiserte data fra et stort utvalg, og det vil derfor være viktig å sikre at spørsmålene er tydelig formulert slik at de vil bli forstått på samme måte. Hensikten med en kvantitativ metode er å benytte datamateriale til å teste teori, og spørreundersøkelser benyttes ofte. Spørreundersøkelser blir som oftest gjennomført ved hjelp av spørreskjema

eller strukturerte intervjuer, selv om strukturerte observasjoner også kan benyttes (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vår utredning er skrevet med utgangspunkt i en deduktiv forskningstilnærming og vi vil teste datamaterialet opp mot teorien vi baserer studien på. Vårt datamateriale er samlet inn ved hjelp av et spørreskjema og variablene våre blir målt numerisk. Av den grunn benytter vi en kvantitativ forskningsmetode.

4.3. Utvalg og datainnsamling

Datainnsamling

Vårt datamateriale er samlet inn av FOCUS- programmet ved Norges Handelshøyskole. FOCUS er et tverrfaglig prosjekt som har som mål å forske på relevante og fremtidsrettede problemstillinger for virksomheter. Datamaterialet ble samlet inn ved hjelp av et spørreskjema som ble sendt på mail til respondentene. Totalt har 559 respondenter i konsulentselskapet har besvart spørreskjemaet. Populasjonen består av alle konsulenter i Norge, men da det er for omfattende for vår utredning å samle inn data fra hele populasjonen har det blitt gjort et utvalg. Vårt utvalg er de 559 respondentene som har besvart spørreskjemaet. Vi trenger antall $n > 30$ respondenter for at dataene skal kunne regnes som normalfordelte (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Med et utvalg på 559 konsulenter antar vi at dette kravet er oppfylt. Etter å ha mottatt datamaterialet kunne det vært naturlig å begrense utvalget ved bruk av kontrollvariabler, som eksempelvis stilling eller kjønn. Når det gjelder stilling kunne det vært hensiktsmessig å sortere ut dem som har tittelen ”konsulent”. De på øverste nivå i selskapet vil ha en annen stillingstittel, ”partner”, men vil fortsatt kunne ansees å være konsulenter. Det å kun velge stillingstittelen ”konsulent” kan dermed ansees å utelukke respondenter som bør inngå i studien. Vi har av den grunn valgt å beholde vårt opprinnelige utvalg. Vi vil heller vurdere om vi skal kontrollere for eksempelvis stilling og kjønn i en regresjonsanalyse. Slik kan man undersøke om det å benytte kontrollvariabler vil kunne påvirke resultatet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vår forskningsmetode inkluderer en kvantitativ metode, et forklarende design og en deduktiv forskningstilnærming. På bakgrunn av dette vil den mest hensiktsmessige metoden for datainnsamling være å gjennomføre en spørreundersøkelse ved hjelp av et spørreskjema (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Spørreundersøkelsen

Vår utredning baser seg på data samlet inn ved hjelp av et spørreskjema. Et spørreskjema innebærer en strukturert innsamling av data fra et stort utvalg (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Spørreskjema er en fellesterm for alle teknikker av datainnsamling hvor deltakerne responderer på de samme spørsmålene i en forhåndsbestemt rekkefølge (deVaus, 2002). Bruk av standardiserte spørsmål gjør det enkelt for oss å samle store mengde data fra mange respondenter, og videre sammenligne dataene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Spørsmålene vi benytter fra spørreskjemaet er formulert som påstander hvor respondenten svarer på en 5-punkts likert-skala fra ”helt uenig” til ”helt enig.” Fordelen med likert-skalaen er at respondenten har mulighet til å indikere hvor sterkt hun eller han er enig eller uenig i påstanden (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). I spørreskjemaet var i tillegg ”kan ikke svare” et svaralternativ. Fordelen med dette er at ingen av respondentene tvinges til å svare på spørsmål de ikke har en mening om. Spørsmål hvor alternativet ”kan ikke svare” var benyttet var allerede sortert ut da vi startet arbeidet med datasettet. Skjemaet er selvadministrert, noe som innebærer at respondentene fyller det ut selv (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Spørreskjemaet består av 125 spørsmål inndelt i ulike kategorier, hvor vi har valgt ut de som er aktuelle for vår utredning. Dataene er numerisk kodet og benyttes som inndata i statistikkprogrammet SPSS.

Variablene vi har valgt å studere i vår utredning er ”Selvledelse”, ”OrganizationalCommitment”, ”Samhandling”, ”Innsats” og ”Kvalitet”. Variabelen ”Selvledelse” avdekker konsulentens oppfatning av hvor god vedkommende er til å lede seg selv i arbeidet og hvorvidt dette er ønskelig. Item i denne variabelen er utviklet av Houghton et. al (2012). Et eksempel på item er *”Jeg setter meg spesifikke mål for mine egne prestasjoner”* og *”Det er viktig for meg å måle hvor godt jeg gjør det i jobben”*. Videre vil variabelen ”OrganizationalCommitment” ta for seg konsulentens lojalitet til konsultentselskapet. Et item som måler lojalitet til konsultentselskapet er eksempelvis *”Jeg er villig til å jobbe hardere enn jeg må for å hjelpe X til suksess”*. Variabelen ”Samhandling” vil dreie seg om hvordan konsulenten opplever teamarbeidet. Eksempel på item er *”Når jeg har det travelt, hjelper de andre i prosjektet/oppdraget meg”* og *”Jeg kan stole på at de andre i prosjektet/oppdraget gjennomfører det vi har blitt enige om”*.

Til slutt ønsker vi å studere prestasjoner gjennom innsats og kvalitet i arbeidet. Variabelen ”Innsats” vil avdekke hvor god innsats konsulentene mener den har i teamarbeidet. Eksempel på item som måler dette er *”Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min”*.

Variabelen "Kvalitet" dreier seg om kvaliteten på arbeidet konsulentene gjør i team. Item i denne variabelen er for eksempel "*Andre i organisasjonen ser på det jeg leverer som typisk kvalitetsarbeid*" og "*Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt over på et høyt nivå*".

4.4. Evaluering av metode

God forskningsdesign er viktig for å redusere muligheten for feilaktige konklusjoner på bakgrunn av datamaterialet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har derfor i denne studien hatt et gjennomgående fokus på reliabilitet og validitet, der vi har hatt muligheten til å påvirke dette.

4.4.1. Reliabilitet

Reliabilitet refererer til om studiens datainnsamlingsmetode og analyseprosess vil føre til de samme resultatene om de blir gjentatt i en annen situasjon eller gjennomført av en annen forsker. Reliabilitet handler om å sikre transparens i datagrunnlaget, det vil si at det er enkelt å se hvordan studien er gjennomført og etterprøve den (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi vil sikre transparens ved å grundig redegjøre for vår fremgangsmåte i dette kapittelet. Vi har forsøkt å være oppriktige i vår tolkning og analyse av data, og være åpne om studiens svakheter.

Trusler mot reliabiliteten er deltakerfeil og – bias, samt observatørfeil og –bias. Deltakerfeil handler om at deltakerne ikke skal påvirkes av rammene rundt datainnsamlingen. I vår utredning har respondenten besvart et spørreskjema mottatt på jobbmail. Vi vil av den grunn anta at det ikke skal være noen spesielle forhold utover normal arbeidssituasjon som vil påvirke gjennomføringen. Det vil på generell basis være hensiktsmessig at spørreundersøkelsen gjennomføres på et nøytralt tidspunkt, men dette er ikke noe vi har hatt mulighet til å kontrollere. Et lite nøytralt tidspunkt kan eksempelvis være når konsulentene er stresset grunnet en deadline som nærmer seg. Deltakerbias handler om at respondentene kan tilpasse svarene sine til det de tror er ønskelig (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Spørreskjemaet har hatt som utgangspunkt at respondentene skal være sikret anonymitet. Dersom vi dette har vært tilfelle vil vi anta at respondentene har hatt insentiv til å svare så ærlig som mulig. Vi kan anta at deltakerbias ikke er en stor trussel for studiens reliabilitet. Observatørfeil kan være at vi som forskere oppfører oss ulikt ovenfor de ulike respondentene

(Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Problemet vil være mindre aktuelt ved bruk av et standardisert spørreskjema som i vår studie. Dette kan likevel være tilfelle under informasjonsgivingen i forkant, men vi ser dette som lite relevant da alle respondentene mottok en identisk mail med informasjon og spørreskjemaet. Observatørbias handler om at forskerens tolkning kan være subjektiv (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Da vi har benyttet kvantitative data mener vi at dette ikke er like relevant for vår utredning. Vi har gjennom hele utredningen hatt fokus på å være objektive og oppriktige i vår tolkning og analyse av data.

Chronbachs alfa er en statistisk metode som måler intern konsistens mellom elementer i et spørreskjema (George & Mallery, 2009). For å styrke reliabiliteten kan man ved høy intern konsistens slå sammen svarene fra spørsmål som belyser samme tema. På våre variabler har vi benyttet Chronbachs Alfa for å kontrollere intern konsistens mellom spørsmålene. Variabelen "Selvledelse" har en intern konsistens på 0,80, og er målt med ni item. Variabelen "OrganizationalCommitment" har en intern konsistens på 0,64, og består av tre item. Når det gjelder "Samhandling" har denne variabelen en intern konsistens på 0,71, og er målt med fem item. Variabelen "Innsats" har en intern konsistens på 0,70 og består av 3 item. "Kvalitet" har en intern konsistens på 0,77 og er målt med tre item. Chronbachs Alfa måles fra 0 til 1, og en tommelfingerregel er at den interne konsistensen bør være over 0,7 (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Dette vil vi si at våre variabler tilfredsstillende dette. Det eneste avviket er "OrganizationalCommitment" på 0,64. Vi anser dette likevel for å være et akseptabelt resultat, da det ikke er langt under tommelfingerregelen på 0,7. Videre er det hensiktsmessig å vurdere intern konsistens i forhold til antall item som er målt. Eksempelvis gir variabelen "Selvledelse" oss en intern konsistens på 0,80 og består av ni item. Til sammenligning har variabelen "OrganizationalCommitment" en intern konsistens på 0,64 og består av tre item. Vi ser av dette at både en høyere Chronbach alfa og flere item målt for "Selvledelse" vil tilsi at item i denne variabelen måler selvledelse i større grad enn item i variablene "OrganizationalCommitment" måler commitment.

4.4.2. Validitet

Validitet, eller gyldighet, handler om i hvilken grad man måler det man har til hensikt å måle, og i tillegg om funnene er generaliserbare. En studie kan ha høy reliabilitet, uten at den nødvendigvis har høy validitet. Det kan være tilfellet når man får konsistente funn hver gang,

men måler noe annet enn det som er hensikten (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi vil videre redegjøre for studiens interne og eksterne validitet.

Intern validitet

Intern validitet handler i hvilken grad våre funn faktisk handler om det de gir uttrykk for, og ikke skyldes feil i vårt forskningsdesign. Det må foreligge et årsaksforhold. Det betyr at effekten ikke kan tilskrives andre utenforliggende faktorer (Sander, 2004). Intern validitet betyr at funnene og konklusjonene er holdbare og korrekte.

Måten spørreskjemaet er utformet på vil påvirke den interne validiteten. I spørreskjemaet ble en likert- skala fra 1-5 benyttet, noe som gir oss en midtkategori. Respondenter kan tendere mot å velge midtkategorien, og det kan indikere at de er indifferente eller at de unngår å ta stilling til sin egentlige mening. Hyppig valg av midtkategorien kan føre til at våre funn ikke representerer den faktiske situasjonen. Dette er det vanskelig å gjøre noe med, men det er viktig å være oppmerksom på problemet knyttet til bruk av midtkategori (Schaeffer & Presser, 2003).

En ulempe ved bruk av et spørreskjema er at vi ikke har hatt mulighet til å stille utdypende spørsmål til respondentene der det har vært ønskelig. Utdypende spørsmål kunne oppklart eventuelle misforståelser eller uklarheter rundt spørsmålene. Videre har respondenter påpekt at spørreskjemaet var langt og tidkrevende, noe som kan ha ført til at de har ønsket å bli raskt ferdig. Eksempelvis kommenterer en respondent om spørreskjemaet ”*Noe lang, blir lei og leser kanskje ikke spørsmålene 100 % før jeg svarer mot slutten*”. Dette kan føre til at respondentene blir uoppmerksomme og velger samme svarkategori nedover skjemaet. For å sikre den interne validiteten i skjemaet kan det veksles mellom positive og negative påstander. Slik kan man forsøke å holde på respondentens oppmerksomhet, og sikre representative svar. I vårt spørreskjema ser vi tilfeller av veksling mellom positive og negative påstander, men dette er ikke gjennomgående.

Et virkemiddel for å sikre intern validitet kan være å gjennomføre en forundersøkelse. Slik er det mulig å teste forståelsen av begrepene og formuleringene vi ønsker å bruke i det endelige spørreskjemaet. Dersom mange respondenter svarer ”kan ikke svare” på spørsmål i forundersøkelsen, kan dette være en indikator på at de ikke forstår begrepene og formuleringene. Hvis dette er tilfelle vil det kunne svekke validiteten i datamaterialet. I

forkant av datainnsamling ble det ikke gjennomført en forundersøkelse, men det kunne ha vært med på å styrke intern validitet.

Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om i hvilken grad våre funn kan generaliseres. Det vil si om funnene vil være like aktuelle i andre utvalg og situasjoner (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har i denne oppgaven valgt et spesifikt utvalg for vår utredning. Når vi definerer et utvalg kan vi strengt tatt kun generalisere og benytte funnene vi kommer fram til på akkurat det utvalget. Vår populasjon er som nevnt konsulenter i Norge, og funnene gjelder vårt spesifikke datasett og konsultentselskapet. Vi vil likevel påstå at funnene kan være av interesse for andre norske konsultentselskap, men funnene kan ikke med sikkerhet generaliseres til resten av populasjonen.

4.5. Forskningsetikk

Forskningsetikk refererer til hvorvidt vår atferd er hensiktsmessig i forhold til de som påvirkes av vår forskning. Det handler om hvorvidt rettighetene til de involverte blir ivaretatt (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har ikke hatt mulighet til å påvirke metode for datainnsamling og vil derfor ikke vurdere dette her.

Etiske problem knyttet til dataprosessering og datalagring handler om hvorvidt personlige data kan føre til identifisering av deltakerne (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Det er viktig med konfidensialitet og anonymitet av data og deltakere. Det vil i vår utredning være viktig at opplysninger ikke kan spores tilbake til den enkelte respondent. Respondentene blir informert om at datamaterialet behandles konfidensielt og anonymiseres, samt at det ikke kan knyttes til enkeltpersoner. Likevel er det tilbakemeldinger på at respondentene føler det er enkelt å knytte svar til en spesifikk respondent. Eksempelvis kommenterer en av respondentene: *"Kombinasjon av at man oppgir nøyaktig antall år man har jobbet, kjønn, stillingsnivå og eksakt alder gjør at det er litt for lett å finne tilbake til enkeltpersoner i undersøkelsen... Det gjør at jeg mener anonymiteten til deltakerne blir litt for dårlig ivaretatt"*. Det kan tyde på at konsulentene opplever at forskningsetikken ikke har blitt fullstendig ivaretatt, og kan bidra til at respondentene opplever det å besvare spørreskjemaet som ubehagelig.

For god forskningsetikk er det en forutsetning at vi ikke tilpasser datamaterialet til det vi ønsker å finne, eller velger et utvalg som gir et mer passende resultat (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har ikke avgrenset utvalget og tar utgangspunkt i 559 respondenter.

Jacobsen (2005) poengterer tre grunnleggende krav for forskningsetikk. Kravene er knyttet til forholdet mellom forsker og respondent, og er følgende: (1) informert samtykke, (2) krav på privatliv og (3) krav på korrekt gjengivelse av informasjon. Krav om informert samtykke vil si at deltakerne deltar frivillig i studien. Respondentene har mulighet til å kreve at deres bidrag ikke skal benyttes til forskningsformål så lenge studien pågår. Vi har ikke informasjon om at noen av deltakerne har bedt om å bli utelukket fra datamaterialet i ettertid. Krav på privatliv er ikke en avgjørende utfordring i denne studien da informasjonen i liten grad er av privat eller sensitiv karakter. Spørsmålene i spørreskjemaet handler om arbeidsrelaterte forhold og vi anser ikke spørsmålene for å være av privat og sensitiv karakter. Det siste kravet handler om at informasjon blir gjenfortalt på en korrekt måte (Jacobsen, 2005). Etiske problem knyttet til analyse og rapportering er at vi som forskere må forholde oss objektive, slik at dataene ikke presenteres på en misvisende måte. Vi må også ta i betraktning at våre funn kan benyttes videre og at andre kan konkludere basert på våre funn (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Dette gjelder hovedsakelig kvalitative datagrunnlag og vil derfor ikke være like aktuelt i denne utredningen.

5. Analyse

Datasettet består av 559 respondenter, hvor alle arbeider i konsultentselskapet. Dataene ble samlet inn i oktober 2013. Av respondentene i spørreundersøkelsen er 46,2 % prosent kvinner, og gjennomsnittsalderen ligger på 35 år. I selskapet er det 169 medarbeidere som er ansatt på laveste nivå i selskapet. Respondentene har i snitt 5 år og 4 måneders formell utdanning etter videregående skole. Drucker (2007a) definerer kunnskapsarbeideren som medarbeidere med høyere formell utdanning fra 3-5 år. Vi ser av dette at våre respondenter har likhetstrekk med Druckers definisjon av kunnskapsarbeideren. Vi bruker statistikkprogrammet SPSS og et gjennomgående signifikansnivå på 5 %. For å kunne svare på vår problemstilling vil vi teste våre hypoteser som vi utledet i teoridelen. Beregninger og fullstendige utskrifter fra SPSS er gjengitt i Appendiks.

5.1. Deskriptiv statistikk

	N	Mean	Std.
Selvledelse	527	3,49	0,66
Organizational Commitment	552	3,99	0,77
Samhandling	509	3,78	0,57
Innsats	558	4,35	0,55
Kvalitet	498	3,92	0,57

Tabell 1 - Deskriptiv statistikk

Tabellen presenterer deskriptiv statistikk for våre variabler og gjengir N, gjennomsnitt og standardavvik. N viser hvor mange gyldige svar som inngår i hver enkelt variabel. I utgangspunktet har vi som nevnt 559 respondenter, men der hvor respondenten har svart ”kan ikke svare” eller ikke har svart i det hele tatt, har respondenten blitt trukket ut av utvalget. Våre variabler har relativt lave standardavvik, noe som innebærer en lav spredning eller variasjon i verdiene. Dette betyr at våre respondenter stort sett er enige.

	Skewness	Kurtosis
	Statistics	Statistics
Selvledelse	-0,33	-0,01
Organizational Commitment	-0,81	0,62
Samhandling	0,01	-0,32
Innsats	-0,89	0,94
Kvalitet	-0,13	0,08

Tabell 2 - Skewness & Kurtosis

Skewness verdien gir en indikasjon av symmetrien på fordelingen, mens kurtosis gir informasjon om formen. Hvis fordelingen er perfekt normalfordelt vil dette gi verdier på 0 for både skewness og kurtosis. Tester for å evaluere skewness og kurtosis er sensitive for store utvalg og det er derfor mer hensiktsmessig å undersøke formen til fordelingen ved en Kolmogorov-Smirnov test (Pallant, 2013). Testen undersøker om målingene avviker signifikant fra en normalfordeling. En lav p-verdi tilsier at dataene er tilnærmet normalfordelte. Testen gir oss en p-verdi på 0,000 for alle våre fem variabler. Dette tilsier at variablene er normalfordelte og vi kan dermed anvende en Pearson-korrelasjon.

Selvledelse

Vi har sett av teori om kunnskapsarbeideren at de ansees å ha evnen til å lede seg selv i arbeidet. For kunnskapsarbeiderne kan det dermed antas at selvledelse er viktig. Vi ønsker å se om dette også gjelder konsulentene i vårt konsultentselskap. Ved hjelp av SPSS fant vi gjennomsnittsscoren på item i vår variabel "Selvledelse" som er 3,49. Vårt datasett benytter som nevnt en likert-skala fra 1 – 5 og vi ser at scoren ligger over medianen på 3. Dette resultatet vurderer vi som at konsulentene i konsultentselskapet oppfatter at de er relativt flinke til å lede seg selv. Vi ser her at karakteristikken selvledelse også er å finne hos våre konsulenter, i likhet med kunnskapsarbeiderne.

Organizational Commitment

Teori om kunnskapsarbeideren antyder at lojaliteten til arbeidsgiver har forvitret, og at de ansatte kan være mer lojale til egen profesjon enn til arbeidsgiver. Ved hjelp av SPSS finner vi gjennomsnittsscoren på item i vår variabel ”Organizational Commitment” som er 3,99. Av dette kan det se ut til at konsulentene har lojalitet til konsultentselskapet.

Samhandling

Vi ønsker å undersøke konsulentenes vilje til å samhandle i team. Christensen og Foss (2011) påpeker at kunnskapsarbeiderne kan oppleves å være lite samarbeidsvillige og at de streber etter selvrealisering. For å måle konsulentenes vilje til samhandling ser vi da på variabelen ”Samhandling”, og da nærmere bestemt på gjennomsnittsscoren. SPSS gir oss en gjennomsnittscore på 3,78, som er over medianen. Dette vurderer vi som at konsulentene anser seg selv som villige til å samhandle med sine teammedlemmer.

Innsats og kvalitet

Som presentert i vår analysemodell måler vi prestasjoner ved hjelp av innsats og kvalitet i arbeidet. Når det gjelder konsulentenes innsats i arbeidet finner vi en gjennomsnittscore på 4,35, som er over medianen. Dette kan bety at konsulentene yter en god innsats i teamene. For kvalitet i arbeidet er gjennomsnittsscoren på denne variabelen 3,92. Dette indikerer at konsulentene oppfatter at de leverer arbeid av høy kvalitet i teamene. Oppsummert ser vi at konsulentene mener de yter god innsats og leverer arbeid av høy kvalitet i teamarbeidet, men det kan påpekes at de scorer høyest på innsats.

5.2. Hypotesetesting

I dette avsnittet vil vi presentere funnene av vår hypotesetesting. Under gjengir vi korrelasjonstabellen for våre variabler. Korrelasjonene er signifikant på 0,01- og 0,001- nivå.

	Selvledelse	Lojalitet	Samhandling	Innsats	Kvalitet
Selvledelse	1				
Organizational Commitment	0,28**	1			
Samhandling	0,35***	0,39**	1		
Innsats	0,32**	0,39**	0,31**	1	
Kvalitet	0,27**	0,14**	0,21**	0,34**	1

** p < .01, *** p < .001.

Tabell 3 – Korrelasjonstabell

I følge Cohen (1988) vil en korrelasjon på 0,10 til 0,29 tilsvare en svak korrelasjon, 0,30 til 0,49 en medium korrelasjon, mens en sterk korrelasjon vil gi verdier fra 0,50 til 1,0. Vi vil videre ta utgangspunkt i Cohens kategorisering.

Hypotese 1

H1: *Dersom konsulentene er flinke til å lede seg selv vil de også ha lav samhandling i team.*

Etter vår vurdering fra deskriptiv statistikk har konsulentene likhetstrekk med kunnskapsarbeiderne da de scorer relativt høyt på variabelen selvledelse. Vi vil videre undersøke sammenhengen mellom selvledelse og samhandling i team. Teori påpeker at kunnskapsarbeidernes ønske om å lede seg selv og ha fokus på egne mål kan gå på bekostning av samhandling i team. Dette indikerer en negativ sammenheng.

For å finne svar på hypotese 1 må vi undersøke sammenhengen mellom den uavhengige variabelen "Selvledelse" og den avhengige variabelen "Samhandling". Hypotesen innebærer en negativ sammenheng mellom selvledelse og samhandling i team. For å teste dette utfører vi en standard multippel regresjonsanalyse i SPSS. Av regresjonsanalysen ser vi på korrelasjonen mellom de to variablene. Korrelasjonene kan fortelle oss noe om styrken på forholdet. Årsaken til at vi benytter en standard multippel regresjon, og ikke kun en korrelasjonsanalyse, er at vi også ønsker å vurdere modellens forklaringsgrad.

Fra regresjonsanalysen finner vi en korrelasjon mellom "Selvledelse" og "Samhandling" på 0,35. Korrelasjonen har et positivt fortegn, noe som forteller oss at det er et positivt forhold mellom variablene. Dette betyr at jo høyere score konsulentene rapporterer på selvledelse, jo høyere score vil de rapportere på samhandling innad i teamet. Videre forteller verdien på korrelasjonen oss noe om styrken på forholdet mellom variablene. Styrken på korrelasjonen mellom "Selvledelse" og "Samhandling" er med utgangspunkt i Cohen (1988) medium sterk, og vi anser dette å være akseptabelt.

Videre ser vi at modellen har en forklaringsgrad på 13 %, og er signifikant. Dette betyr at "Selvledelse" forklarer 13 % av variansen i "Samhandling".

Model	R	R ²
1	0,35	0,13

Tabell 4 - Model Summary: Selvledelse-Samhandling

Analysen fra SPSS viser at forholdet mellom konsulentenes selvledelse og samhandling i team er positivt. Selvledelse hos konsulentene vil således ikke ha en negativ sammenheng med samhandling i team slik vår hypotese antyder. Vi finner dermed ikke støtte for hypotese 1.

Kontrollvariabler

Ettersom vi benytter hele datasettet i vår utredning vil det være naturlig å undersøke hvorvidt kontrollvariabler vil kunne påvirke sammenhengen vi ser fra regresjonsanalysen. Når det gjelder "Selvledelse" og "Samhandling" har vi eksempelvis forsøkt å kontrollere for hvorvidt konsulentenes alder, kjønn og antall år i selskapet har noe å si for sammenhengen. Vi har benyttet en hierarkisk multippel regresjon for å teste de nevnte kontrollvariablene, men modellene viste seg å ikke være signifikant.

Hypotese 2

H2: Dersom konsulentene har lav lojalitet til konsulentselskapet vil de også ha lav samhandling i team.

Fra teori så vi at kunnskapsarbeiderne kan ha lav lojalitet til egen arbeidsgiver. Som nevnt påpekes det også at lojalitet kan legge grunnlaget for sosial atferd, og dermed samhandling. Fra teori har vi da kommet frem til en hypotese som indikerer et positivt forhold mellom lojalitet og samhandling, og vi vil derfor teste denne sammenhengen.

Fra regresjonsanalysen finner vi en korrelasjon mellom "OrganizationalCommitment" og "Samhandling" på 0,39. Korrelasjonen har et positivt fortegn, noe som forteller oss at det er et positivt forhold mellom variablene. Det innebærer at dersom konsulentenes lojalitet til konsulentselskapet øker vil dette også medføre økt grad av samhandling i team. En verdi på 0,39 indikerer en medium sterk korrelasjon, noe vi anser som akseptabelt.

Modellen som helhet har en forklaringsgrad er 15 %, og er signifikant. Dette betyr at "OrganizationalCommitment" forklarer 15 % av variansen i "Samhandling".

Model	R	R ²
1	0,39	0,15

Tabell 5 - Model Summary: OrganizationalCommitment-Samhandling

Det er en positiv sammenheng mellom variablene. Dette betyr at dersom konsulentene har lav lojalitet til konsultentselskapet vil også samhandlingen i teamet være lav. Vi finner dermed støtte for hypotese 2.

Kontrollvariabler

Når det gjelder sammenhengen ”OrganizationalCommitment” og ”Samhandling” har vi også forsøkt å kontrollere for hvorvidt konsulentenes alder, kjønn og antall år i selskapet har noe å si for sammenhengen. Vi har benyttet en hierarkisk multipl regressjon for å teste de nevnte kontrollvariablene, men modellene viste seg å ikke være signifikant.

Hypotese 1 og hypotese 2

Etter å ha undersøkt hvorvidt ”Selvledelse” og ”OrganizationalCommitment” har sammenheng med ”Samhandling” ønsker vi å undersøke hva som skjer dersom vi inkluderer de to uavhengige variablene i samme regressjon. Vi benytter også her en standard multipl regressjon. Hensikten er å se hvilken av variablene som i størst grad bidrar til å predikere den avhengige variabelen. Tabellen under gjengir relevant informasjon fra regresjonsanalysen.

Model	Standardized Coefficients	t	Correlations
	Beta		Part
(Constant)		13,37	
Selvledelse	0,26	6,28	0,25
OrganizationalCommitment	0,32	7,51	0,30

* p < .05

Tabell 6 – Regresjonsanalyse hypotese 1 og 2

Vi ønsker å sammenligne det unike bidraget hver av de uavhengige variablene gir til den avhengige variabelen, og vil derfor vurdere beta-verdiene. Vi ser at ”OrganizationalCommitment” har størst beta-verdi. Dette betyr at ”OrganizationalCommitment” gir det sterkeste unike bidraget for å forklare den avhengige variabelen, når variansen forklart av ”Selvledelse” er kontrollert for. ”Selvledelse” gir et noe mindre bidrag men vi ser at bidraget fra begge variablene er signifikant. Signifikansen er

avhengig av hvilke variabler som er inkludert i modellen og hvor mye overlapp det er mellom de uavhengige variablene. Modellen er også signifikant i sin helhet.

Videre ser vi på part-korrelasjonen. Fra disse verdiene kan vi beregne bidraget variablene gir til den totale forklaringsgraden, ved å kvadrere verdien. Dette forteller hvor mye av den totale variansen i den avhengige variabelen hver av de uavhengige unikt kan forklare, og hvor mye den totale forklaringsgraden vil falle dersom man utelukker en av variablene. Vi finner verdien 0,06 for "Selvledelse" og 0,09 for "OrganizationalCommitment." Dette betyr at "Selvledelse" forklarer 6 % av den totale variansen i "Samhandling", mens "OrganizationalCommitment" forklarer 9 %. Modellens totale forklaringsgrad på 22 % er høyere enn de to kvadrerte part korrelasjonsverdiene summert sammen. Dette fordi part korrelasjonsverdier kun representerer det unike bidraget fra hver variabel når overlapp eller delt varians er fjernet. Modellens totale forklaringsgrad inkluderer den unike variansen forklart av hver uavhengige variabel, og også variansen som er delt. I vårt tilfelle ser vi at de uavhengige variablene har 7 % delt varians. Når det gjelder korrelasjonen har våre uavhengige variabler har en korrelasjon på 0,28 noe som i følge Cohen (1988) tilsvarende en svak korrelasjon. Dette viser også at variablene har relativt lite delt varians som fjernes når begge variablene er inkludert i modellen.

Hypotese 3

Litteraturen viser at samhandling mellom teammedlemmer vil være av betydning for et teams prestasjoner (Wadel, 2006). Som nevnt måler vi prestasjoner i konsulentenes innsats og kvalitet i arbeidet. Vi vil først ta for oss hypotese 3a, deretter hypotese 3b.

H3a

H3a: Dersom konsulentene i team har høy samhandling vil de også ha høy individuell innsats.

Litteratur antyder at samhandling øker individuell ytelse fordi individer er mer villige til å hjelpe hverandre, dele informasjon og gi feedback (Tse & Dasborough, 2008). Teori har ledet til vår hypotese hvor vi vil teste hvorvidt det er en positiv sammenheng mellom samhandling og innsats.

Fra regresjonsanalysen finner vi en korrelasjon mellom "Samhandling" og "Innsats" på 0,31. Korrelasjonen har et positivt fortegn, noe som forteller oss at det er et positivt forhold mellom variablene. Dette innebærer at dersom samhandling i team er høy vil også konsulentens innsats være høy. En verdi på 0,31 er en medium sterk korrelasjon, noe som vi anser som akseptabelt.

Modellen har en forklaringsgrad på 9 % og er signifikant. Dette betyr at "Samhandling" forklarer 9 % av variansen i "Innsats".

Model	R	R ²
1	0,31	0,09

Tabell 7 - Model Summary: Samhandling-Innsats

Dette betyr at høy grad av samhandling har sammenheng med at konsulentene yter høy individuell innsats for teamet. Vi finner dermed støtte for H3a.

H3b

H3b: Dersom konsulentene i team har høy samhandling vil de også utføre arbeid av god kvalitet i teamarbeidet.

Teori antyder at samhandling i team påvirker teamets prestasjoner. Drucker (2007a) sier at prestasjoner først og fremst handler om å oppnå kvalitet på det kunnskapsarbeiderne leverer. Kunnskapsarbeiderne har ansvar for egen produktivitet og må ta ansvar for eget bidrag når det gjelder kvaliteten. Av dette ønsket vi å undersøke hvorvidt det er en sammenheng mellom "Samhandling" og "Kvalitet" i konsulentselskapet.

Fra regresjonsanalysen finner vi en korrelasjon mellom "Samhandling" og "Kvalitet" på 0,21. Korrelasjonen har et positivt fortegn, noe som forteller oss at det er et positivt forhold mellom variablene. Dette innebærer at dersom samhandling i team er høy vil også konsulentenes kvalitet på arbeidet være høy. En verdi på 0,21 vil anses å være en svak korrelasjon. Vi ser at korrelasjonen mellom "Samhandling" og "Kvalitet" er svakere enn mellom "Samhandling" og "Innsats".

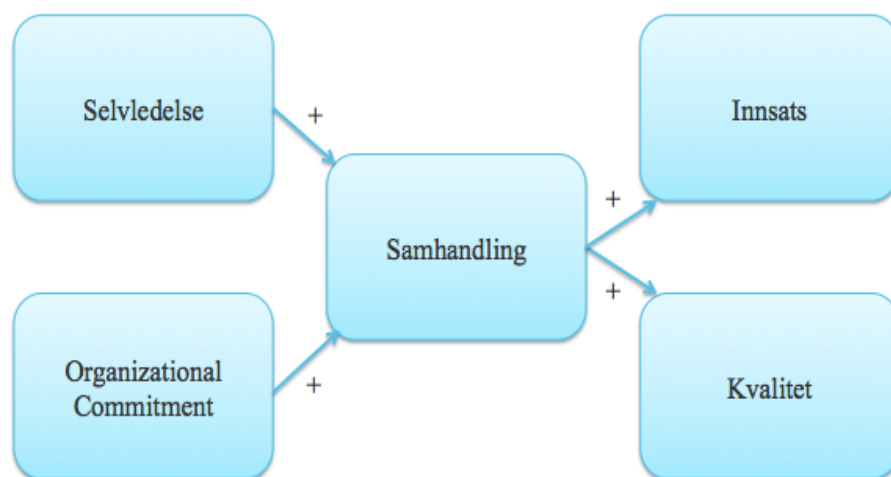
Modellen har en forklaringsgrad på 4 % og er signifikant. Dette betyr at "Samhandling" forklarer 4 % av variansen i "Kvalitet".

Model	R	R ²
1	0,21	0,04

Tabell 8 - Model Summary: Samhandling-Kvalitet

Høy grad av samhandling vil da ha sammenheng med at konsulentene har høy kvalitet i arbeidet. Vi finner dermed støtte for hypotese 3b, men ser en lavere korrelasjon og en lavere forklaringsgrad i forhold til innsats.

Av hypotese 1 og 2 finner vi at "Selvledelse" og "OrganizationalCommitment" er relatert til variabelen "Samhandling". I hypotese 3a og b finner vi at "Samhandling" i teamet er relatert til "Innsats" og "Kvalitet" i arbeidet. Figur 5 under illustrerer de positive sammenhengene mellom variablene.



Figur 5 - Analysemodell og funn

Hierarkisk multipl regressjon

Vi har hittil benyttet flere kjøringer i SPSS for å se på enkeltforhold mellom variablene. Nå ønsker vi å undersøke om effektene vi har funnet virker gjennom hele modellen, ved en mediering. Vi benytter en hierarkisk multipl regressjonsanalyse for å undersøke om "Samhandling" fortsatt har en sammenheng med "Innsats" og "Kvalitet" når vi inkluderer "Selvledelse" og "OrganizationalCommitment" i modellen. Vi presenterer først resultatene når "Innsats" er lagt inn som avhengig variabel, deretter for "Kvalitet".

Innsats

For å finne ut hvor mye av variansen i ”Innsats” som er forklart av ”Samhandling” etter at effekten av ”Selvledelse” og ”OrganizationalCommitment” er inkludert, ser vi på endring i forklaringsgraden, R^2 . Vi ser at forklaringsgraden for modellen i steg 1 er 20 %. I steg 2 er forklaringsgraden 21 %. Endringen i forklaringsgraden fra steg 1 til steg 2, er 1 prosentpoeng, og endringen er signifikant. Dette sier oss at når vi inkluderer ”Selvledelse” og ”OrganizationalCommitment” så forklarer ”Samhandling” 1 prosentpoeng ekstra varians i ”Innsats”.

	Step 1	Step 2
Sig. F change	0,00	0,01
R²	0,20	0,21
ΔR^2	0,20	0,01

Tabell 9 - Endring i forklaringsgrad Innsats

For å finne ut hvor mye unikt bidrag hver av variablene har ser vi på de standardiserte koeffisientene i steg 2. Alle våre variabler er signifikante. Beta-verdiene representerer hver variabels unike bidrag, når den overlappende effekten av de andre variablene er fjernet. Vi ser at ”OrganizationalCommitment” har det største unike bidraget av våre tre variabler i steg 2, med en beta-verdi på 0,3.

	Beta	
	Step 1	Step 2
Selvledelse	0,23	0,20
Organizational Commitment	0,32	0,28
Samhandling		0,13

Tabell 10 - Endringer i Beta-verdier Innsats

Endringen i modellen er signifikant, men fallet i beta-verdiene er minimale. Da beta-verdiene endrer seg minimalt vil vi forvente at verdiene ikke faller signifikant. Av den grunn vil vi forvente at vi ikke har en mediering i modellen. Det ser ut til at ”Selvledelse” og ”OrganizationalCommitment” ikke virker på ”Innsats” gjennom ”Samhandling”.

Kvalitet

Vi tar videre for oss variabelen ”Kvalitet”. For å finne ut hvor mye av variansen i ”Kvalitet” som er forklart av ”Samhandling” etter at effekten av ”Selvledelse” og ”OrganizationalCommitment” er kontrollert for, ser vi på endring i forklaringsgraden, R^2 . Vi ser at forklaringsgraden for modellen i steg 1 er 8 % og 9 % i steg 2. Endringen i forklaringsgraden fra steg 1 til steg 2, er 1 prosentpoeng, og er signifikant. Dette sier oss at når vi kontrollerer for ”Selvledelse” og ”OrganizationalCommitment” så forklarer ”Samhandling” 1 prosentpoeng ekstra varians i ”Kvalitet”.

	Step 1	Step 2
Sig. F change	0,00	0,03
R²	0,08	0,09
ΔR^2	0,08	0,01

Tabell 11 - Endring i forklaringsgrad Kvalitet

For å finne ut hvor mye unikt bidrag hver av variablene har ser vi på de standardiserte koeffisientene i steg 2. Variabelen ”OrganizationalCommitment” er ikke signifikant. Variabelen ”Selvledelse” har det største unike bidraget med en beta-verdi på 0,2.

	Beta	
	Step 1	Step 2
Selvledelse	0,25	0,22
Organizational Commitment	0,07	0,04
Samhandling		0,11

Tabell 12 - Endringer i Beta-verdier Kvalitet

Endringen i modellen er signifikant, men fallet i beta-verdiene er minimale. Da beta-verdiene endrer seg minimalt vil vi forvente at verdiene ikke faller signifikant. Av den grunn vil vi forvente at vi ikke har en mediering i modellen. Det ser ut til at ”Selvledelse” og ”OrganizationalCommitment” ikke virker på ”Kvalitet” gjennom ”Samhandling”.

Oppsummert

For både ”Innsats” og ”Kvalitet” ser vi en økt forklaringsgrad, men beta-verdiene ser ikke ut

til å falle signifikant når vi tester hele modellen. Vi forventer av dette at det ikke er en mediering. For å undersøke hvorvidt vår antakelse stemmer, velger vi å også teste mediering ved bruk av PROCESS utviklet av Andrew F. Hayes i SPSS.

PROCESS – Andrew F. Hayes

Vi vil her teste hvorvidt vi har mediering i vår modell ved bruk av PROCESS. Modell 4 benyttes med 1000 bootstraps i kjøringene. Vi benytter et gjennomgående signifikansnivå på 5 %. Vi vil først teste modellen med ”Innsats” som avhengig variabel, deretter ”Kvalitet”. I analysen vil vi forklare første kjøring mer inngående, mens vi kort oppsummerer de resterende funn. Helhetlige utskrifter av PROCESS er gjengitt i Appendiks.

Innsats

Vi vil teste om “Selvledelse” virker på “Innsats” gjennom “Samhandling”. “Selvledelse” er vår uavhengige variabel (X), “Innsats” vår avhengige variabel (Y) og vi undersøker om vi har en mediering gjennom “Samhandling” (M).

Model summary		
R	R ²	p
0,38	0,15	0,00

Tabell 13 - PROCESS: Model Summary

Modellen har en forklaringsgrad på 15 % og vi ser at modellen er signifikant.

Indirect effect of X on Y			
	Effect	BootLLCI	BootULCI
Samhandling	0,07	0,035	0,103

Tabell 14 - PROCESS: Indirect effect

For å undersøke hvorvidt vi har mediering i vår modell må vi se på konfidensintervallet. Dersom konfidensintervallet ikke inkluderer null er en indirekte effekt signifikant forskjellig fra null for $p < .05$. I vårt tilfelle ser vi at konfidensintervallet er positivt og vi kan dermed konkludere med at vi har en indirekte effekt, altså en mediering.

Vi tester videre om “OrganizationalCommitment” virker på “Innsats” gjennom

“Samhandling” og finner at modellen er signifikant med et positivt konfidensintervall. Det betyr at vi også her finner en indirekte effekt, en mediering.

Kvalitet

Når det gjelder kvalitet har vi også testet om våre to uavhengige variabler ”Selvledelse” og ”OrganizationalCommitment” påvirker ”Kvalitet” gjennom ”Samhandling”. Modellen er signifikant for både ”Selvledelse” og ”OrganizationalCommitment” og har et positivt konfidensintervall.

Oppsummert

I motsetning til hva vi forventet etter å ha utført den hierarkiske regresjonen finner vi mediering i vår modell når vi benytter PROCESS. Dette gjelder for begge våre uavhengige variabler, og for både ”Innsats” og ”Kvalitet”. Vi ser dermed at ”Selvledelse” og ”OrganizationalCommitment” virker på ”Innsats” og ”Kvalitet” gjennom ”Samhandling”. Vi utarbeidet vår analysemodell av teori, og vi ser at våre forventninger til sammenhengene i modellen som helhet stemmer.

Tilleggsanalyse

I teori var vi inne på diskusjonen rundt det triangulære forholdet mellom lojalitet til organisasjon, profesjon og klienter. Selv om vi i denne utredningen har fokus på lojalitet til konsulentselskapet, ser vi det interessant å undersøke hvorvidt konsulentenes lojalitet til klient og profesjon vil kunne gå på bekostning av deres lojalitet til konsulentselskapet.

Vi vil starte med å undersøke hvorvidt konsulentene har høyere lojalitet til klienter enn til konsulentselskapet. Kinnie og Swart (2007) påpeker at konsulenter tilbringer mye tid utenfor selskapet hos eksterne klienter. Dette kan føre til at deres lojalitet ligger hos klientene heller enn hos konsulentselskapet. For å teste dette har vi studert et item fra vårt spørreskjema. Det aktuelle item måler lojalitet til klienter relativt til lojalitet til selskapet. Konsulentene har svart på følgende; ”*Jeg føler sterkere lojalitet til mine klienter enn til X*”. Vi mener vi kan avdekke om konsulentene har en sterkere lojalitet til klienter enn til konsulentselskapet ved å se på gjennomsnittsscoren. Vi finner en gjennomsnittsscore på 2,35, som er under medianen. Dette indikerer at konsulentene ikke har høyere lojalitet til klienter enn til konsulentselskapet.

	N	Mean	Std.
«Jeg føler sterkere lojalitet til mine klienter enn til Selskap X»	503	2,35	1,13

Tabell 15 – Lojalitet til klienter vs. OrganizationalCommitment

Videre påpekes det at kunnskapsarbeidere kan ansees å være mer lojale ovenfor egen profesjon enn til selskapet (Kinnie & Swart , 2007). For å undersøke hvorvidt konsulentene er mer lojale til egen profesjon enn til konsulentselskapet benytter vi oss av et item i spørreskjemaet som undersøker lojalitet til profesjon relativt til lojalitet til konsulentselskapet. Konsulentene har besvart følgende; ”*Jeg føler sterkere lojalitet til mitt yrke/min profesjon enn til X*”. Gjennomsnittscoren på 2,68 indikerer at klientene ikke føler en sterkere lojalitet til profesjon enn til konsulentselskapet.

	N	Mean	Std.
«Jeg føler sterkere lojalitet til mitt yrke/profesjon enn til Selskap X»	502	2,68	1,14

Tabell 16 - Lojalitet til profesjon vs. OrganizationalCommitment

Vi finner i vår utredning at konsulentene har lojalitet til konsulentselskapet. Videre svarer de at de ikke har høyere lojalitet til egen profesjon og til klientene, enn til konsulentselskapet. Våre funn kan relateres til nevnte teori som tar hensyn til endringer i organisasjonsform og fremveksten av flere mulige agenter ansatte kan oppleve lojalitet til (Kinnie & Swart, 2012).

6. Diskusjon

Vi vil i det følgende kapitlet diskutere resultatene fra analysen og sammenligne våre funn med tidligere forskning. Diskusjonsdelen er todelt og vi velger å strukturere kapitlet etter analysemodellen vi la fram i kapittel 3. I del 6.1 diskuterer vi våre funn i forhold til karakteristikene selvledelse og lojalitet hos kunnskapsarbeideren, og hvordan dette er relatert til samhandling i team. I del 6.2. diskuterer vi hvordan samhandling i team er relatert til teamets prestasjoner. Vi vil til slutt diskutere hvilke implikasjoner våre funn har for praksis og teori, beskrive begrensninger ved vår studie, samt gi forslag til videre forskning, i del 6.3.

Formålet med utredningen har vært å studere hvordan relasjoner mellom teammedlemmene har sammenheng med selvledelse og lojalitet, og videre teamets prestasjoner. Dette ser vi som interessant grunnet en økt bruk av teamorganisering, kombinert med en ny type arbeidskraft. Med dette utgangspunktet har vi forsøkt å besvare følgende problemstilling:

”I hvilken grad vil samhandling i team ha sammenheng med konsulenterens karakteristika, og har dette følger for teamets prestasjoner?”

I studiens analyse har vi avdekket interessante implikasjoner for teamarbeid og et teams prestasjoner.

6.1. Karakteristika ved konsulentene og samhandling i team

Hypotese 1

Hensikten med vår første hypotese var å avdekke hvorvidt konsulentenes evne til å lede seg selv kan relateres til samhandling i team. Vi vurderte denne spenningen som interessant å studere da det i dag er en økt bruk av teamorganisering, samtidig som at PSF i dag har en stor andel høyt utdannede ansatte.

Vi har tidligere argumentert for at konsulentene vi studerer kan ha likhetstrekk med kunnskapsarbeidere. Våre funn antyder at konsulentene er gode på å lede seg selv, noe som indikerer at de deler denne karakteristikken med kunnskapsarbeiderne.

I kapittel fem avdekket vår analyse en positiv korrelasjon mellom variablene ”Selvledelse” og ”Samhandling”. Vi fant en medium sterk korrelasjon, som ble vurdert å være tilstrekkelig i vår utredning. Jo høyere score konsulentene rapporterer på selvledelse jo høyere score vil de også rapportere på samhandling i team. Vi ser dermed at ”Selvledelse” er positivt relatert til ”Samhandling”. Konsulentenes evne til å lede seg selv ser ikke ut til å ha en negativ sammenheng med samhandling i team, slik vår hypotese predikerte.

I teorien har konsekvensene av kunnskapsarbeidernes evne til å lede seg selv blitt problematisert. Litteraturen påpeker at kunnskapsarbeidere har evne og vilje til å lede seg selv og til å sette seg egne mål for arbeidet (Drucker, 2007a). Videre hevder Drucker (2007a) at dersom kunnskapsarbeiderens og teamets målsetninger blir motstridende, kan det føre til dårligere samhandling i team. Våre funn viser i motsetning til teori at selvledelse hos konsulentene har en positiv sammenheng med samhandling i team. Dette betyr at våre funn avviker fra tidligere forskning.

Det kan være ulike årsaker til at vi ikke finner støtte for vår første hypotese. For det første kan det være at det er noe spesielt ved vårt konsultentselskap som gjør at vi finner en positiv sammenheng mellom selvledelse og samhandling. Som nevnt er konsulentene til enhver tid organisert i team, enten det er kompetanseteam eller prosjektteam. Dette kan medføre at konsulentene sjelden jobber alene og må tilpasse egen selvledelse til de andre teammedlemmene. Teamarbeid antas å oppleves som en naturlig måte å arbeide på, og det er i teamene de kan dra nytte av sin evne til å lede seg selv. Vi antar at dette kan være en mulig årsak til at vi ikke finner støtte for vår første hypotese.

Det kan også tenkes at konsultentselskapet har klare rutiner i forhold til etablering av team, og at dette hindrer eventuelle konflikter mellom teammedlemmers selvledelse og målsetting for teamet. Dette kan eksempelvis være fordeling av ulike roller, tydelige fremgangsplaner og mål. Våre funn antyder at konsulentenes evne til å lede seg selv har en positiv sammenheng med samhandling i team, og en mulig forklaring på dette kan være hyppig bruk av teamarbeid og klare rutiner i forbindelse med oppstarten av teamet.

Teori sier at kunnskapsarbeidere er opptatt av selvrealisering og å nå egne mål, og at dette kan være negativt for arbeid i team. Dersom konsulentene ser at det å oppnå teamets mål på kort sikt kan brukes for å oppnå egne mål på lang sikt, kan vi tenke oss at de vil benytte sin selvledelse for å oppnå teamets mål. Eksempelvis kan vi tenke oss en nyansatt som har som

individuelle mål å forfremmes. Da konsulentene i konsulentselskapet primært arbeider i team, er dette måten konsulentene får vist seg fram på. De vil da måtte oppnå teamets mål for å ha mulighet til å nå individuelle mål om forfremmelse. Dette kan være en årsak til at selvledelse ikke har negativ sammenheng med samhandling.

Konsulentselskapet har en hierarkisk struktur og det er mange unge og nyutdannede på laveste nivå i selskapet. Vi kan tenke oss at nyansatte konsulenter vil være mer opptatt av å rette seg etter organisasjonens mål og ikke selv har utviklet sterke preferanser for hvordan arbeidet skal utføres. Individuelle mål vil da samsvare med organisasjonens mål. På den måten kan det oppstå en positiv sammenheng mellom selvledelse og samhandling.

En tilbakemelding fra en av respondentene i spørreskjemaet beskriver hvordan konsulenten opplever ledelsen i konsulentselskapet: *”Generelt sett er jeg overrasket over at det ikke stilles noen spørsmål knyttet til den overordnede ledelsesfunksjonen i selskapet – den er etter min mening særdeles utydelig og krevende å forholde seg til og er det som skaper mest utfordringer for de fleste – man har i prinsippet ingen formelle steder/organer som gir den enkelte god oversikt. Et stikkord er utydelig og nærmest usynlig ledelse – kunnskapsbedrifter trenger ledere som trer frem og er tydelige på strategier og ledelsesbeslutninger”*. Respondenten opplever utydelig og usynlig ledelse. Vi kan tenke oss at dersom teammedlemmene opplever utydelig ledelse over tid, vil de måtte støtte seg til egen selvledelse. Dette kan være tilfelle uavhengig av om utydelig ledelse er bevisst eller ubevisst fra ledelsens side. Selvledelse kan da bli en erstatning for ledelse, og teammedlemmene vil måtte tilpasse egen selvledelse til resten av teamet. Dersom teammedlemmene lykkes i å tilpasse egen selvledelse til hverandre vil dette kunne være en driver for samhandling i team. Selvledelse vil på den måten kunne ha en positiv effekt på teamarbeid.

Teorien om kunnskapsarbeideren poengterer at selvledelse hos kunnskapsarbeidere kan være negativt i en teamsituasjon. Vår studie finner i kontrast til dette at selvledelse hos konsulentene har en positiv sammenheng med samhandling i team.

Hypotese 2

For hypotese to var hensikten å avdekke sammenhengen mellom lojalitet til konsulentselskapet og samhandling i team. Våre funn i deskriptiv statistikk antyder at konsulentene har lojalitet til konsulentselskapet. Videre fant vi i analysen en positiv korrelasjon mellom variablene ”OrganizationalCommitment” og ”Samhandling”.

Resultatene antyder at dersom konsulentene har høy lojalitet til konsulentselskapet, så vil også samhandling i team være høy.

Butler & Waldroop (1999) antyder som nevnt at lojaliteten til organisasjoner har forvitret. Da kunnskapsarbeidere er mobile og lett kan bytte jobb kan det gå på bekostning av lojaliteten til arbeidsgiver. Høyt utdannede og attraktive kunnskapsarbeidere vil ofte ha flere eksterne muligheter, og det kan antas at de da ikke føler behovet for å knytte seg nærmere til arbeidsgiver. Våre funn antyder at konsulentene har lojalitet til konsulentselskapet. Vi antar at konsulentene har gode eksterne muligheter, men at dette ikke vil påvirke lojalitet til konsulentselskapet i stor grad. Våre funn samsvarer dermed ikke med teori om kunnskapsarbeiderne som sier at konsulentene vil ha lav lojalitet til arbeidsgiver.

Teori sier videre at lojalitet kan legge til rette for sosial atferd utover hva som er forventet av rollen man har i organisasjonen, og på den måten samhandling. Det indikeres dermed at det er et positivt forhold mellom lojalitet til organisasjon og samhandling. Våre funn samsvarer her med teorien. Av dette kan vi konkludere med at vi finner støtte for vår andre hypotese om en positiv sammenheng mellom lojalitet og samhandling. Vår antakelse om at konsulentene vil ha lav lojalitet til konsulentselskapet stemmer derimot ikke.

Vår antakelse for hypotese 2 var at konsulentene hadde lav lojalitet til konsulentselskapet. Lav lojalitet kan ifølge teori innebære høy turnover (Benson & Brown, 2007). En respondent kommenterer i spørreskjemaet at; *"P.t slutter ca. 20 % av medarbeiderne i avdeling X hvert år"*. Dette kan tolkes som at konsulentselskapet har en relativt høy grad av turnover. Av våre funn ser vi at vår første antakelse ikke stemmer. En årsak til at det kan være både høy turnover i konsulentselskapet og lojalitet hos konsulentene kan være andelen nyutdannede i selskapet. Det er som nevnt en stor andel unge nyutdannede i selskapet og vi kan tenke oss at det er her vi finner en stor andel turnover. Av teori om kunnskapsarbeideren ser vi at de er opptatt av selvrealisering og karriere, og vi kan dermed trekke slutningen at konsulentene kan være villig til å flytte på seg dersom de får bedre muligheter i en høyere stilling i et annet selskap. Lojalitet er da nødvendigvis ikke en årsak til turnover i konsulentselskapet.

Teori antyder at det er et triangulært forhold mellom lojalitet til organisasjon, profesjon og klienter. Kinnie og Swart (2007) påpeker at konsulenter tilbringer mye tid utenfor organisasjonen hos eksterne klienter og at det kan føre til at konsulentene føler lojalitet til klientene. I organisasjoner hvor kunnskapsarbeidere med samme kompetanse blir gruppert

sammen vil de bli oppmuntret til å ha lojalitet til egen profesjon (Kinnie & Swart , 2007). Enkelte studier har avdekket at lojalitet til profesjon også kan øke lojalitet til organisasjonen (Benson & Brown, 2007). Hovedtyngden av litteraturen indikerer likevel at lojalitet til én agent kan gå på bekostning av en annen.

Av den grunn testet vi lojalitet til klienter og profesjon relativt til lojalitet til konsulentselskapet. For å undersøke dette forholdet benyttet vi item; ”*Jeg føler sterkere lojalitet til mine klienter enn til X*”. Analysen viser at konsulentene scorer lavt på dette item, noe som kan bety at de ikke opplever høyere lojalitet til klienter enn til konsulentselskapet. Videre når det gjelder lojalitet til egen profesjon benyttet vi item; ”*Jeg føler sterkere lojalitet til mitt yrke/min profesjon enn til X*”. Funnene antyder at konsulentene ikke har høyere lojalitet til profesjon enn til konsulentselskapet. Vi finner dermed ikke støtte for at lojalitet til profesjon og klienter går på bekostning av lojalitet til arbeidsgiver.

En årsak til at konsulentenes lojalitet til profesjon ikke går på bekostning av lojalitet til konsulentselskapet kan være at de får praktisert sin profesjon hos arbeidsgiver. Vi antar at dette gjelder spesielt ved arbeid i kompetanseteam. Ifølge Benson og Brown (2007) kan det at konsulentene får praktisert sin profesjon hos arbeidsgiver tenkes å føre til økt lojalitet til arbeidsgiver. Konsulentene arbeider i prosjektteam hos eksterne klienter og en utfordring for konsulentselskapet kan være at konsulentene føler sterkere lojalitet til klientene enn til arbeidsgiver. Da prosjektene er tidsavgrenset vil vi anta at lojaliteten konsulentene føler til klientene kan være begrenset og ikke vil gå på bekostning av lojalitet til konsulentselskapet.

Av vår analysemodell ønsket vi å undersøke hvorvidt det er en sammenheng mellom lojalitet til konsulentselskapet og samhandling. Vi forventet i utgangspunktet at konsulentene hadde lav lojalitet til konsulentselskapet. Resultatene viser i motsetning at konsulentene har lojalitet til konsulentselskapet, men at det er en positiv sammenheng mellom lojalitet og samhandling. Det at konsulentene har lojalitet til konsulentselskapet samsvarer ikke med eksisterende teori, men vi finner en positiv sammenheng mellom variablene, som litteratur antyder. Når det gjelder det triangulære forholdet finner vi i litteraturen ulike meninger om lojalitet til forskjellige agenter. Enkelte mener lojalitet til ulike agenter vil gå på bekostning av hverandre, mens andre antyder at lojalitet til en agent ikke nødvendigvis trenger å gå på bekostning av en annen. Våre funn antyder at lojalitet til profesjon og klienter ikke nødvendigvis går på bekostning av lojalitet til konsulentselskapet.

6.2. Samhandling i team og prestasjoner

Hensikten bak hypotese 3a og b er å avdekke hvorvidt samhandling i team kan relateres til prestasjoner gjennom innsats og kvalitet. Våre funn viser en positiv korrelasjon mellom samhandling i team og innsatsen til teammedlemmene, noe som antyder at samhandling mellom teammedlemmene har en sammenheng med innsats i arbeidet. Videre finner vi en positiv korrelasjon mellom samhandling og kvalitet i arbeidet. Samhandling kan dermed relateres til kvaliteten i arbeidet som konsulentene leverer. Dette indikerer at høy samhandling i team har en sammenheng med høy innsats og at konsulentene leverer arbeid av høy kvalitet. Vi finner med dette støtte for våre hypoteser.

Litteratur viser at samhandling mellom teammedlemmer vil være av betydning for et teams prestasjoner (Wadel, 2006). Empirisk forskning foreslår at samhandling øker individuell ytelse fordi individer er mer villige til å hjelpe hverandre, dele informasjon og gi feedback (Tse & Dasborough, 2008). Når Drucker (2007) omtaler produktiviteten til kunnskapsarbeideren så handler det først og fremst om å oppnå kvalitet på det kunnskapsarbeiderne leverer. Våre funn samsvarer med eksisterende teori.

Fra regresjonsanalysen ser vi en sterkere korrelasjon mellom samhandling i team og individuell innsats, enn mellom samhandling og kvalitet i arbeidet. "Samhandling" forklarer 9,4 % av variansen i "Innsats", mens "Samhandling" forklarer 4,2 % av variansen i "Kvalitet". Årsaken til at samhandling forklarer mer av variansen i innsats enn i kvalitet kan diskuteres. Teori påpeker at individer legger vekt på gjensidighet. Dersom en konsulent opplever at de andre teammedlemmene yter en innsats for teamet vil vi anta at de ønsker å gjengjelde dette. Dette kan gjøres gjennom å øke individuell innsats for teamet. Av den grunn vil vi si at det er intuitivt at samhandling har noe å si for innsats i team. Når det gjelder kvalitet kan det diskuteres om andre eksterne faktorer kan påvirke endelig kvalitet på arbeidet. Kvaliteten på arbeidet kan eksempelvis avhenge av hvilke ressurser og tid som er tilgjengelige for teamet. Vi kan dermed anta at samhandling ikke har like stor mulighet til å påvirke kvalitet som innsats.

Analysemodellen som helhet

Avslutningsvis ønsket vi å undersøke hvorvidt vi har en sammenheng i modellen som helhet. Da funn fra hierarkisk regresjon ikke med sikkerhet kunne avdekke en mediering benyttet vi

PROCESS. Våre funn viser at selvledelse og lojalitet virker på innsats og kvalitet gjennom samhandling. Dette betyr at vi har en sammenheng i vår modell som helhet. I utgangspunktet gjennomførte vi enkeltkjøringer for å studere sammenhengen mellom to variabler. Det at vi også ser en sammenheng i modellen som helhet tolker vi som at vårt utgangspunkt fra teori er meningsfullt og at sammenhengene vi antok i starten kan anses å være reelle.

6.3. Sammenfatning av diskusjon

Vi vil avslutningsvis se på hvilke implikasjoner vår diskusjon har for praksis og teori, begrensninger ved vår studie, samt forslag til videre forskning. Dette gjør vi for å redegjøre for begrensninger og verdien av vår utredning.

6.3.1. Implikasjoner for praksis

Våre funn viser at selvledelse har en positiv sammenheng med samhandling i team. Dette kan bety at problemene ved selvledelse som vi forespeilet i starten av arbeidet ikke ser ut til å være gjeldende, og at selvledelse kan være ønskelig i en teamsituasjon. Teori gjør rede for individuell selvledelse og teamselvledelse, og forskjeller mellom disse. Vi finner at selvledelse har en positiv sammenheng med samhandling i team, og vi tolker dette som at konsulentene har lyktes i å tilpasse egen selvledelse til teamet. Våre funn gir dermed implikasjoner for ledelse. Generelt i kunnskapsbedrifter kan det være viktig å legge til rette for at konsulentene får mulighet til å lede seg selv, da våre funn antyder positive resultater av selvledelse. Dette kan også gjelde utenfor en teamkontekst. Ledere bør være spesielt klar over sammenhengen mellom selvledelse og samhandling når det gjelder teamarbeid.

Videre viser våre funn at lojalitet til arbeidsgiver har en positiv sammenheng med samhandling i team. Dette betyr at for selskaper som benytter seg av kunnskapsarbeidere og teamorganisering vil lojalitet være av betydning for hvordan teamet samhandler. Implikasjoner av dette er at det er viktig at ledere iverksetter strategier for å fokusere på og øke lojalitet til arbeidsgiver blant de ansatte. Teori har videre diskutert hvorvidt lojalitet til profesjon og klienter kan gå på bekostning av lojalitet til arbeidsgiver. Arbeidere med mye kunnskap på ett område antas å ha høy lojalitet til profesjon. Videre arbeider konsulentene mye ute hos ulike klienter, og det vil variere hvor mye av arbeidstiden konsulentene er fysisk tilstede hos arbeidsgiver. Våre funn viser at konsulentene i konsulentselskapet kan se ut til å

ha lojalitet til konsultentselskapet, og at den ikke er lavere enn lojaliteten de har til profesjon og klienter. Vi tolker dette som at lojalitet til en agent mest sannsynlig ikke går på bekostning av en annen. Implikasjonene av dette er at kunnskapsbedrifter ikke nødvendigvis trenger å bekymre seg for at lojalitet til profesjon og klienter vil gå på bekostning av lojalitet til selskapet, men vi antar generelt sett at det alltid vil være hensiktsmessig for en kunnskapsbedrift å knytte de ansatte tettere til seg.

Vår utredning avdekker videre at samhandling er relatert til konsulentenes innsats og kvalitet. Resultatene støtter eksisterende teori som påpeker hvor viktig samspillet mellom teammedlemmene er for teamets prestasjoner. Implikasjonene av våre funn er at relasjonene mellom teammedlemmene bør vektlegges for å oppnå gode prestasjoner i team. For god samhandling i team vil det være viktig at ledere oppfordrer teammedlemmene til å hjelpe hverandre, dele informasjon, kommunisere med hverandre og gi hverandre anerkjennelse. Dersom ledere lykkes med dette kan selskapet dra nytte av bedre prestasjoner i team.

6.3.2. Implikasjoner for teori

Våre funn gir videre implikasjoner for teori. Teori om kunnskapsarbeiderne har i hovedsak vurdert selvledelse som noe negativt for samhandling i team. Vår utredning stemmer ikke overens med eksisterende teori og det vil være interessant å studere hva årsakene til dette kan være. Vi har tidligere diskutert mulige årsaker til at selvledelse hos konsulentene har en positiv sammenheng med samhandling. Årsaker kan som nevnt være at det i dag er hyppig bruk av teamorganisering, at selskaper har klare rutiner for etablering av team og at konsulentene bruker teamarbeidet for å oppnå langsiktige mål, til tross for at det går imot individuelle mål. For videre forskning vil det være interessant å studere om noen av de nevnte årsakene stemmer, eller om andre årsaker vil gjøre seg gjeldende. Det innebærer at videre forskning bør studere mer inngående hvorfor selvledelse hos konsulenter kan ha en positiv sammenheng med samhandling i team, i motsetning til hva teori om kunnskapsarbeideren sier.

Innledningsvis antok vi at konsulentene hadde lav lojalitet til konsultentselskapet. Våre funn støtter ikke eksisterende teori og implikasjoner av dette er at forskning bør studere kunnskapsarbeidere og deres lojalitet til arbeidsgiver mer inngående. Videre viser våre funn at lojalitet til konsultentselskapet er relatert til samhandling i team. Dette samsvarer med tidligere forskning. Teori diskuterer videre det triangulære forholdet mellom lojalitet til

arbeidsgiver, profesjon og klienter. I hovedsak kommer det fram at kunnskapsarbeidere vil ha lojalitet til egen profesjon og klienter, og at det kan antas å kunne gå på bekostning av lojalitet til arbeidsgiver. Våre funn viser at konsulentene ser ut til å ha lojalitet til konsulentselskapet, og at lojaliteten til arbeidsgiver ikke er lavere enn lojalitet til profesjon og klienter. Dette kan bety at konsulentene i konsulentselskapet ikke føler at lojalitet til ulike agenter går på bekostning av hverandre. Implikasjonen av dette er at arbeidere kan ha lojalitet til ulike agenter på samme tid. Videre forskning bør fokusere på det triangulære forholdet mellom lojalitet til arbeidsgiver, profesjon og klienter, og bør undersøke hvordan disse kan påvirke hverandre.

Avslutningsvis har vi studert hvorvidt det er en sammenheng mellom samhandling i team og innsats og kvalitet. Vi fant en positiv sammenheng mellom samhandling relatert til innsats og kvalitet, men at samhandling forklarer noe mer varians i innsats enn i kvalitet. Det kan være interessant å studere hvorfor konsulentene ikke opplever at kvaliteten på arbeidet gjenspeiler innsatsen. Vi har nevnt mulige årsaker til hvorfor samhandling kan ha mindre å si for variansen i kvalitet enn innsats. Implikasjoner for videre forskning er at dette mulige forholdet bør studeres nærmere. Videre har vi kun tatt for oss innsats og kvalitet for å måle teamets prestasjoner. Det kan være interessant å studere andre prestasjonsmål og da gjerne med utgangspunkt i hvilke prestasjonsmål selskapene internt har satt for ansatte i team.

6.3.3. Begrensninger ved studien og videre forskning

Som de fleste studier har også vår utredning en del begrensninger som vi må vurdere våre funn i forhold til. Vi har delvis belyst dette i evaluering av metode i kapittel fire, og vil likevel her understreke viktige begrensninger ved vår utredning. Vi vil også diskutere implikasjoner for videre forskning.

Vår viktigste begrensning er at vi ikke har mulighet til å si noe om kausalitet. Vi kan kun avdekke hvorvidt det er en positiv eller negativ korrelasjon mellom våre variabler, men vi vil ikke kunne fastslå rekkefølgen på årsak – virkning.

Våre data er også samlet inn på et bestemt tidspunkt. Dersom spørreskjema hadde blitt gjennomført gjentatte ganger over tid, kunne resultatene endret seg. Ved å ha muligheten til å studere datamateriale samlet inn på ulike tidspunkt kunne vi ha avdekket eventuelle avvik.

For videre forskning kunne det eksempelvis vært gjennomført årlige undersøkelser slik at funnene kan sammenlignes over tid.

Når det gjelder ekstern validitet og i hvilken grad våre funn kan generaliseres, må vi vurdere om våre funn vil være like aktuelle i andre utvalg og situasjoner. I utgangspunktet er det kun mulig å generalisere og benytte funnene på vårt spesifikke utvalg. Vi har kun studert ett konsulentselskap i Norge, og det har ikke vært mulig for oss å studere en større andel av vår populasjon, som er konsulenter i Norge. Vi har som nevnt et stort utvalg, men konsulentene er fra samme konsulentselskap. Vi vil da ikke kunne ta høyde for at karakteristika og interne forhold kan variere fra selskap til selskap. Dette vil også være en begrensning ved vår utredning. For å unngå denne begrensningen kan videre forskning gjennomføre en studie hvor man inkluderer flere konsulentselskap i Norge. Slik kan man ta høyde for interne forhold.

Videre kan det påpekes at vi har benyttet variabler som bygger på subjektive oppfatninger fra respondentene. Eksempelvis hvordan de oppfatter egen innsats og kvalitet i arbeidet. For videre forskning kunne det vært interessant å sammenligne subjektive oppfatninger med objektive mål. Et problem for oss har vært at vi ikke har hatt tilgang til aktuelle prestasjonsmål konsulentselskapet har satt for konsulentene, og har dermed ikke hatt mulighet til å sammenligne subjektive oppfatninger med objektive mål.

Når det gjelder valg av karakteristika kan det nevnes at vi i vår utredning kun har tatt for oss to karakteristika ved konsulentene. Det vil også kunne være andre forhold som kan påvirke samhandling i team utover karakteristika ved konsulentene. Det vil dermed være interessant for videre forskning å studere hvorvidt andre karakteristika hos konsulentene eller andre forhold også vil kunne ha sammenheng med samhandling i team og prestasjoner.

Når det gjelder vår analyse vil vi kommentere at resultater og tall vi får fra SPSS ikke alltid kan tolkes svart-hvitt. Vi har benyttet den opprinnelige 5-punkt likert skalaen fra spørreskjemaet. Eksempelvis har vi brukt medianen og tolket en gjennomsnittsscore på over 3 som at konsulentene er enige i spørsmålene. En svakhet er at vi ikke vil avdekke individuelle avvik ved å benytte en gjennomsnittsscore.

Avslutningsvis vil vi nevne at flere respondenter har bemerket at spørreundersøkelsen var lang. Enkelte respondenter har kommentert at de av den grunn ikke alltid leser spørsmålene før de svarer. Videre kommenteres det at spørsmålene ga rom for tolkning og at de derfor

kunne vært mer spisset. Dersom vi hadde hatt mulighet til å påvirke utformingen av spørreskjemaet ville vi antakelig ha gjennomført et kortere spørreskjema, samt gjennomført dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer hadde gitt oss muligheten til å gå dypere inn på enkelte tema i spørreskjema, og vi kunne fulgt opp tilbakemeldinger fra respondentene i spørreskjemaet. I tillegg ville vi vurdert hvorvidt en forundersøkelse kunne vært hensiktsmessig å benytte.

7. Konklusjon

Vi har i vår utredning avdekket interessante funn når det gjelder samhandling i team. Vi har studert karakteristikaene selvledelse og lojalitet og spenningen karakteristikaene skaper for samhandling i team. I vår utredning finner vi ikke støtte for at selvledelse hos konsulentene har en negativ sammenheng med samhandling i team. Videre viser våre resultater at konsulentene har lojalitet til konsulentselskapet. Når det gjelder sammenhengen mellom lojalitet til konsulentselskapet og samhandling i team finner vi støtte for en positiv sammenheng. Vi valgte i tillegg å kartlegge konsulentenes lojalitet til profesjon og klienter relativt til lojalitet til konsulentselskapet. Funnene viser at lojalitet til en agent ikke nødvendigvis trenger å gå på bekostning av en annen. Når det gjelder prestasjoner avdekker vi en positiv sammenheng mellom samhandling i team og prestasjoner, målt i innsats og kvalitet. Avslutningsvis viste vi at vår analysemodell har en sammenheng som helhet. Dette betyr at selvledelse og lojalitet virker på innsats og kvalitet gjennom samhandling.

Vår utredning bidrar med ny innsikt når det gjelder sammenhengen mellom karakteristikkene selvledelse og lojalitet, og samhandling i team. Dette har ikke vært forsket på med PSF som kontekst. Samhandling er kjernen i vår analysemodell, og vår studie viser hvor viktig samhandling er for teamets prestasjoner. Studien understreker hvor viktig gjensidighet og relasjoner er i teamarbeid.

8. Referanseliste

Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The 'romance of teams'; Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77 (4), ss. 439-461.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* (63), ss. 1-18.

Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. New York: Oxford University Press.

Amabile, T. M., & Kramer, S. (2011). The Power of Small Wins. *Harvard Business Review*, 89 (5), ss. 70-80.

Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), ss. 95-112.

Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making. *Academy of Management Journal*, 35 (1), ss. 232-244.

Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, employment and society*, 21 (1), ss. 121-141.

Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11 (4), ss. 710-725.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, ss. 533-546.

Butler, T., & Waldroop, J. (1999). Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. *Harvard Business Review*, ss. 2-11.

Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011). *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*. Hentet 10 02, 2014 fra Magma.

Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <http://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>

Cohen, J.W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 ed.). Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Colbjørnsen, T., Drake, I., & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Cox, J. F. (1994). *The effect of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship*. PhD dissertation, University of Maryland College Park.

deVaus, D. (2002). *Survey in social research* (5 ed.). Oxon: Routledge.

Dierdorff, E., Bell, S., & Belohlav, J. (2011). The power of “we”: Effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2), ss. 247-262.

Donnelly, R. (2009). The Knowledge Economy and Restructing Employment: the case of consultants. *Work, employment and society*, 23 (2), ss. 323-341.

Drucker, P. F. (2007a). *Management Challenges For The 21st Century*. Burlington: Elsevier.

Drucker, P. F. (2007b). *Managing the next society*. Burlington: Elsevier.

Drucker, P. F. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Brothers.

Gallagher, D., & Parks, J. M. (2001). I pledge thee my troth... contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11, ss. 181-208.

George, D., & Mallery, P. (2009). *SPSS for Windows Step by Step- A Simple Guide and refernce 16.01 Update*. Boston: Pearson Education.

Giertsen, P. (2007). *Samarbeid og lederskap i team*. Hentet 03 04, 2014 fra tekna.no: http://www.tekna.no/portal/page/portal/site/aktuelt/vis_aktuelt?p_document_id=9755

- Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. I M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Davies-Black Publishing.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Greene, C., & Myerson, J. (2011). Space for thought: Designing for knowledge workers. *Facilities*, 29 (1/2), ss. 19-30.
- Greenwood, R. (2006). *Professional Service Firms*. UK: JAI Press.
- Guzzo, R., & Marcus, D. (1996). Teams in organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, ss. 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work team. I J. W. Lorsch, *Handbook in Organizational Behavior* (ss. 315-342). London: Prentice-Hall.
- Hein, H. H. (2008). Ledelse af primadonnaer – myter og fakta. *Lederne - Ledelse I dag* (2).
- Hillestad, T. (2002). *magma.no*. Hentet 22 04, 2014 fra Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere: <http://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>
- Hjertø, K. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Horverak, J. G., & Ødegård, S. (2006). Ledelse av kunnskapsmedarbeidere - Motivasjon av Kunnskapsarbeidere. *AFF Lederbulletin*, 3, ss. 8-11.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLO): A more concise measure of self-leadership. *International journal of leadership studies*, 7 (2), ss. 216-232.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Keller, G. (2009). *Managerial Statistics* (8. utg.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Kinnie, N., & Swart, J. (2007). Simultaneity of Learning Orientations in a Marketing Agency. *Management Learning*, 38 (3), ss. 337 - 357.

Kinnie, N., & Swart, J. (2012). Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross-boundary organisations. *Human Resource Management Journal*, 22 (1), ss. 21-38.

Klefstad, B., Larsen, J., & Mikalsen, A. (2011). *Teamarbeid*. Hentet 18 03, 2014 fra Avdeling for informatikk og e-læring, Høgskolen i Sør-Trøndelag: http://www.aitel.hist.no/fag/_prt/L1-Teamarbeid.pdf

Lawler, E. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107 (2), ss. 321-352.

Løwendahl, B. (2000). *Strategic Management of Professional Service Firms*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Løwendahl, B., Revang, Ø., & Fosstenløyen, S. (2001). Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework for Analysis. *Human Relations*, 54 (7), ss. 911-931.

Liden, R., Wayne, S., & Sparrowe, R. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relationship between job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), ss. 407-416.

Liden, R., Wayne, S., Kraimer, M., & Sparrowe, R. (2003). The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), ss. 609-625.

Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma* (3), ss. 23-32.

Lines, R., Henjesand, I. J., & Christophersen, E. B. *Motivasjon via Ledelse av Kunnskapsarbeidere*. Forprosjektrapport, NHH, Abelia, Institutt for Strategi og Ledelse, Abelia.

Lorsch, J. (2000). *Leading Professional Service Firms*. Hentet 25 03, 2014 fra Working Knowledge, The Thinking That Leads: <http://hbswk.hbs.edu/item/1478.html>

Manz, C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11 (3), ss. 585-600.

- May, T. Y.-M., Korczynski, M., & Frenkel, S. (2002). Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers in Large Corporations. *Journal of Management Studies*, 39 (6), ss. 775-801.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. California: Sage Publications.
- Neck, C. P. (1996). Thought self-leadership: A self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4 (2), ss. 202-216.
- Neck, C., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), ss. 270-295.
- Noack, T. (2014). *snl.no*. Hentet 08 05, 2014 fra Samhandling: <http://snl.no/samhandling>
- Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Towards a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35 (1), ss. 155-174.
- Olberg, D., Asheim, B. T., Borgen, S. O., Ellingsæter, A., Graver, H., Isaksen, A., et al. (2003). *Endringer i arbeidslivets organisering*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual* (5. utg.). Maidenhead: Mc Graw Hill.
- Pinto, M., & Pinto, J. K. (1990). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. *Journal of Product Innovation Management*, 7 (3), ss. 200-212.
- Rønning, E. (2002). *Jakten på den moderne arbeider*. Hentet 15 03, 2014 fra ssb.no: <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/jakten-paa-den-moderne-arbeider>
- Reed, M. (1996). Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Synthesis. *Organization Studies*, 17 (4), ss. 573-597.

- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), ss. 465-576.
- Robbins, H., & Finley, M. (2001). *Team som lykkes*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Organizational Behavior*. California: Pearson education.
- Sander, K. (2004). *Validitetsfeil*. Hentet 22 02, 2014 fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2683/1/Validitetsfeil/Validitetsfeil.html>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
- Scarbrough , H. (1999). Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers. *Technology and Strategic Management*, 11 (1), ss. 5-16.
- Schaeffer, N. C., & Presser, S. (2003). The Science of Asking Questions. *Annual Review of Sociology*, 29, ss. 65-88.
- Seers, A. (1989). Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research . *Organizational Behavior and human decision* (43), ss. 118-135.
- Seers, A., Petty, M., & Cashman, J. (1995). Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management. *Group and Organization Management*, 20 (1), ss. 18-37.
- Sentralbyrå, S. (2013). *Indikatorer for bærekraftig utvikling, 2013. Viktige signaler om samfunnet*. Hentet 25 03, 2014 fra ssb.no: <http://ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/viktige-signaler-om-samfunnet--117152>
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly* (16), ss. 143-150.
- Solansky, S. T. (2010, 06). Team Identification: a determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (3), ss. 247-258.
- Stenberg, J.-E. (2011). Selvledelse og selvorganisering. *Lederfokus* (32), ss. 24-25.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, ss. 120-133.

- Thompson, L. (2011). *Making the team*. Essex: Pearson education.
- Torgersen, G.-E., & Steiro, T. J. (2009). *Ledelse, samhandling og oppl ring i fleksible organisasjoner*. Oslo: L ringsforlaget.
- Tse, H., & Dasborough, M. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group and organization management*, ss. 2-36.
- Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1998). Individual Self-Management: Analysis og Professionals' Self-Managing Activities in Functional and Cross-Functional Work Teams. *The Academy of Management Journal*, 41 (3), ss. 340-350.
- Wadel, C. (2006). Om   lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling. *Sosiologi i dag*, 36 (1), ss. 59-77.
- Wallace, J. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), ss. 228-255.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40 (2), ss. 110-118.
- West, M., Tjosvold, D., & Smith, K. (2003). *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. West Sussex: John Wiley & Sons.

9. Vedlegg

9.1. Vedlegg A: Utdrag av spørreskjema

Informasjon i mail

Spørreundersøkelse om ledelse og kunnskapsarbeid

Denne undersøkelsen er en del av FOCUS-prosjektet (Future-oriented Corporate Solutions) ved Norges handelshøyskole (NHH). FOCUS er et tverrfaglig prosjekt som har som mål å forske på relevante og framtidsrettede problemstillinger for virksomheter. Denne undersøkelsen administreres av NHH og resultatene skal kun brukes til faglige formål. All datamateriale behandles konfidensielt og anonymiseres, senest innen 31.12.2016. Kun forskere i FOCUS ved NHH har tilgang til datamaterialet. All informasjon som innhentes gjennom denne undersøkelsen er anonym og kan ikke knyttes til enkeltpersoner.

Formålet med undersøkelsen er å undersøke sammenhenger mellom motivasjon, prestasjoner, jobbegenskaper og lederstiler. Følgende spørreskjema inneholder spørsmål om ditt arbeidsforhold, din relasjon til X og til dine kunder, hvilke type prosjekter du arbeider med, og ditt syn på ledelse.

Deltakelse er frivillig og samtykke kan trekkes tilbake så lenge studien pågår uten å oppgi grunn. Dine svar vil være et verdifullt bidrag til akademisk forskning, samt være et grunnlag for forbedring i ledelse av personer med høy utdanning.

Undersøkelsen vil ta ca 20 minutter å fullføre. Dersom det er noen spørsmål er det bare å ta kontakt med prosjektansvarlig professor Karen M. Olsen (karen.olsen@nhh.no). Kun én forsker som administrerer undersøkelsen ved NHH vil ha tilgang til epost-adressene. Undersøkelsen er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Bruk følgende lenke for å svare: $\{1://SurveyURL\}$

På forhånd takk for at du tar deg tid til å besvare undersøkelsen!

Hvilken stilling har du?

- FA/ERS/Consulting:

Partner
Associate Partner
Director
Senior Manager
Manager
Senior Consultant
Consultant

- Audit & Advisory:

Partner
Associate Partner
Director
Senior Manager
Manager
Senior
Associate 1
Associate 2

- Advokat:

Partner
Associate Partner
Director
Senior Advokat/Senior Tax Manager/Senior Manager
Manager/Manager-Fast Advokat
Advokatfullmektig/konsulent (Senior)
Advokatfullmektig/konsulent (Junior)

- Hvor mange år har du arbeidet i X?
- Kjønn
- Alder
- Antall år formell utdanning etter videregående skole?

Om holdninger til arbeid

- Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig
- Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min
- Jeg nøler sjeldent med å ta i et ekstra tak når det er behov for det

- Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt over på et høyt nivå
- Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av en person i min type jobb
- Andre i organisasjonen ser på det jeg leverer som typisk kvalitetsarbeid

Om ditt forhold til X og til klienter (kunder):

De følgende utsagnene handler om ditt forhold til X og dine klienter (kunder). I hvilken grad er du enig i følgende påstander (helt uenig=1,... helt enig=5, kan ikke svare)

- Jeg er villig til å jobbe hardere enn jeg må for å hjelpe X til suksess
- Jeg er stolt av å fortelle andre at jeg jobber i X
- Jeg føler liten lojalitet til X

Om ledelse, arbeids- og læringsmiljø:

Disse spørsmålene skal vise hvordan du oppfatter væremåten til din nærmeste leder. I hvilken grad er du enig i følgende påstander:

Min nærmeste partner/director(som du har hatt mest med å gjøre i det siste året): (helt uenig=1,... helt enig=5, kan ikke svare)

Denne delen inneholder utsagn om hvordan du leder deg selv. I hvilken grad er du enig i følgende påstander: (helt uenig=1,... helt enig=5, kan ikke svare)

- Jeg setter meg spesifikke mål for mine egne prestasjoner
- Jeg visualiserer at jeg vil lykkes med en oppgave før jeg utfører den
- Det har hendt at jeg har snakket med meg selv for å jobbe meg gjennom en vanskelig situasjon
- Det er viktig for meg å måle hvor godt jeg gjør det i jobben
- Når jeg har lykkes med en oppgave belønner jeg meg selv med noe jeg liker
- Jeg prøver mentalt å vurdere om mine oppfatninger av problematiske situasjoner stemmer med virkeligheten
- Jeg jobber mot spesifikke mål som jeg har satt meg
- Av og til danner jeg meg et bilde av at jeg lykkes før jeg utfører en oppgave
- Jeg tenker over mine oppfatninger og antakelser når jeg står ovenfor en utfordrende situasjon

De følgende utsagnene handler om forpliktelser og forventninger i X. I hvilken grad er du enig i følgende påstander: (helt uenig=1,... helt enig=5, kan ikke svare)

- Jeg melder meg frivillig til å hjelpe de andre i prosjekter/oppdrag hvis de har det travelt
- Når jeg har det travelt, hjelper de andre i prosjektet/oppdraget meg.
- Jeg kommuniserer åpent med de andre i prosjektet/oppdraget om hva jeg forventer av dem
- De andre i prosjektet/oppdraget kommuniserer åpent om hva de forventer av meg
- Jeg kan stole på at de andre i prosjektet/oppdraget gjennomfører det vi har blitt enige om

10. Appendiks

10.1. Appendiks A: Metode

Chronbachs Alfa

Selvledelse

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.801	.810	9

Organizational Commitment

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.640	.670	3

Samhandling

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.707	.704	5

Innsats

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.695	.719	3

Kvalitet

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.766	.773	3

10.2. Appendiks B: Analyse

10.2.1. Deskriptiv statistikk

Fordeling mellom kjønn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kvinne	258	46.2	46.2	46.2
Mann	301	53.8	53.8	100.0
Total	559	100.0	100.0	

Alder

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Alder:	559	18.23	9.632
Valid N (listwise)	559		

Hvilken stilling har du?

FA/ERS/Consulting

Hvilken stilling har du?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Partner	17	3.0	11.2	11.2
	Associate Partner	1	.2	.7	11.8
	Director	12	2.1	7.9	19.7
	Senior Manager	21	3.8	13.8	33.6
	Manager	39	7.0	25.7	59.2
	Senior Consultant	25	4.5	16.4	75.7
	Consultant	37	6.6	24.3	100.0
Total	152	27.2	100.0		
Missing	System	407	72.8		
Total	559	100.0			

Audit & Advisory

Hvilken stilling har du?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Partner	32	5.7	11.9	11.9
	Associate Partner	2	.4	.7	12.6
	Director	5	.9	1.9	14.4
	Senior Manager	21	3.8	7.8	22.2
	Manager	48	8.6	17.8	40.0
	Senior	93	16.6	34.4	74.4
	Associate 1	26	4.7	9.6	84.1
	Associate 2	43	7.7	15.9	100.0
	Total	270	48.3	100.0	
Missing	System	289	51.7		
Total		559	100.0		

Advokat

Hvilken stilling har du?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Partner	16	2.9	18.6	18.6
	Director	5	.9	5.8	24.4
	Senior Advokat/Senior Tax Manager/Senior Manager	11	2.0	12.8	37.2
	Manager/Manager-Fast Advokat	16	2.9	18.6	55.8
	Advokatfullmektig/konsulent (Senior)	17	3.0	19.8	75.6
	Advokatfullmektig/konsulent (Junior)	21	3.8	24.4	100.0
	Total	86	15.4	100.0	
Missing	System	473	84.6		
Total		559	100.0		

Antall år formell utdannelse

Descriptive Statistics

	N	Range	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Antall år formell utdannelse etter videregående skole?	553	11	2970	5.37	1.497	2.241
Valid N (listwise)	553					

Deskriptiv statistikk til variabler

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Selvledelse	527	3.4934	.65980	-.326	.106	-.010	.212
Organizational Commitment	552	3.9915	.76757	-.812	.104	.652	.208
Samhandling	509	3.7823	.57240	.006	.108	-.318	.216
Innsats	558	4.3507	.55164	-.896	.103	.942	.206
Kvalitet	498	3.9217	.57278	-.134	.109	.075	.218
Valid N (listwise)	447						

Korrelasjoner

Correlations

		OrganizationalC ommitment	Samhandling	Selvledelse	Innsats	Kvalitet
OrganizationalCommitment	Pearson Correlation	1	.390**	.282**	.385**	.143**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001
	N	552	504	522	551	492
Samhandling	Pearson Correlation	.390**	1	.353**	.306**	.205**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	504	509	486	508	469
Selvledelse	Pearson Correlation	.282**	.353**	1	.322**	.272**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	522	486	527	526	477
Innsats	Pearson Correlation	.385**	.306**	.322**	1	.344**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	551	508	526	558	497
Kvalitet	Pearson Correlation	.143**	.205**	.272**	.344**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	
	N	492	469	477	497	498

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

10.2.2. Hypotesetesting

Hypotese 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.353 ^a	.125	.123	.53329

a. Predictors: (Constant), Selvledelse

b. Dependent Variable: Samhandling

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.789	1	19.789	68.849	.000 ^b
	Residual	139.116	484	.287		
	Total	158.905	485			

a. Dependent Variable: Samhandling

b. Predictors: (Constant), Selvledelse

Hypotese 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390 ^a	.152	.150	.52767

a. Predictors: (Constant), OrganizationalCommitment

b. Dependent Variable: Samhandling

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.028	1	25.028	89.886	.000 ^b
	Residual	139.775	502	.278		
	Total	164.803	503			

a. Dependent Variable: Samhandling

b. Predictors: (Constant), OrganizationalCommitment

Hypotese 1 og 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.465 ^a	.216	.213	.50789	.216	66.518	2	483	.000

a. Predictors: (Constant), Organizational Commitment, Selvledelse

b. Dependent Variable: Samhandling

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.317	2	17.158	66.518	.000 ^b
	Residual	124.589	483	.258		
	Total	158.905	485			

a. Dependent Variable: Samhandling

b. Predictors: (Constant), Organizational Commitment, Selvledelse

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	2.044	.153		13.372	.000			
	Selvledelse	.229	.036	.264	6.284	.000	.353	.275	.253
	Organizational Commitment	.235	.031	.315	7.505	.000	.390	.323	.302

a. Dependent Variable: Samhandling

Hypotese 3a

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.306 ^a	.094	.092	.52566

a. Predictors: (Constant), Samhandling

b. Dependent Variable: Innsats

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.466	1	14.466	52.352	.000 ^b
	Residual	139.818	506	.276		
	Total	154.284	507			

a. Dependent Variable: Innsats

b. Predictors: (Constant), Samhandling

Hypotese 3b**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.205 ^a	.042	.040	.56121

a. Predictors: (Constant), Samhandling

b. Dependent Variable: Kvalitet

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.457	1	6.457	20.501	.000 ^b
	Residual	147.086	467	.315		
	Total	153.543	468			

a. Dependent Variable: Kvalitet

b. Predictors: (Constant), Samhandling

Hierarkisk regresjon

Innsats

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.444 ^a	.198	.194	.49519	.198	59.436	2	483	.000
2	.459 ^b	.210	.205	.49176	.013	7.777	1	482	.006

a. Predictors: (Constant), OrganizationalCommitment, Selvledelse

b. Predictors: (Constant), OrganizationalCommitment, Selvledelse, Samhandling

c. Dependent Variable: Innsats

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	2.757	.149		18.498	.000			
	Selvledelse	.194	.036	.232	5.463	.000	.322	.241	.223
	Organizational Commitment	.229	.031	.319	7.509	.000	.385	.323	.306
2	(Constant)	2.506	.173		14.464	.000			
	Selvledelse	.166	.037	.198	4.523	.000	.322	.202	.183
	Organizational Commitment	.200	.032	.279	6.254	.000	.385	.274	.253
	Samhandling	.123	.044	.127	2.789	.006	.306	.126	.113

a. Dependent Variable: Innsats

Kvalitet

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.280 ^a	.079	.075	.55101	.079	19.858	2	466	.000
2	.297 ^b	.088	.083	.54862	.010	5.077	1	465	.025

a. Predictors: (Constant), OrganizationalCommitment, Selvledelse

b. Predictors: (Constant), OrganizationalCommitment, Selvledelse, Samhandling

c. Dependent Variable: Kvalitet

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2.945	.169		17.442	.000			
	Selvledelse	.218	.040	.251	5.420	.000	.272	.244	.241
	OrganizationalCommitment	.054	.035	.072	1.554	.121	.143	.072	.069
2	(Constant)	2.715	.197		13.795	.000			
	Selvledelse	.192	.042	.222	4.615	.000	.272	.209	.204
	OrganizationalCommitment	.027	.036	.037	.749	.454	.143	.035	.033
	Samhandling	.113	.050	.113	2.253	.025	.205	.104	.100

a. Dependent Variable: Kvalitet

PROCESS - Hayes

Innsats

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.11 *****  
          Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com  
          Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3  
*****
```

```
Model = 4  
      Y = Innsats  
      X = Selvlede  
      M = Samhandl
```

```
Sample size  
      485
```

```
*****
```

Outcome: Samhandl

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,3529	,1245	68,7061	1,0000	483,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7017	,1322	20,4381	,0000	2,4420	2,9615
Selvlede	,3081	,0372	8,2889	,0000	,2351	,3811

Outcome: Innsats

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,3823	,1461	41,2411	2,0000	482,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8049	,1734	16,1806	,0000	2,4643	3,1455
Samhandl	,2093	,0437	4,7896	,0000	,1234	,2951
Selvlede	,2110	,0381	5,5297	,0000	,1360	,2859

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

Outcome: Innsats

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,3248	,1055	56,9546	1,0000	483,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3703	,1298	25,9669	,0000	3,1153	3,6254

Selvlede ,2754 ,0365 7,5468 ,0000 ,2037 ,3471

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

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2754	,0365	7,5468	,0000	,2037	,3471

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2110	,0381	5,5297	,0000	,1360	,2859

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0645	,0171	,0353	,1025

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,1167	,0308	,0627	,1835

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0760	,0198	,0410	,1184

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,2341	,0759	,1195	,4021

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI

Samhandl ,3057 ,1562 ,1357 ,6726

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect Boot SE BootLLCI BootULCI

Samhandl ,0513 ,0130 ,0300 ,0826

Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared

Effect Boot SE BootLLCI BootULCI

Samhandl ,0752 ,0186 ,0415 ,1140

Normal theory tests for indirect effect

Effect se Z p

,0645 ,0156 4,1246 ,0000

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

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

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:

74

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.11 *****

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

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

Model = 4

Y = Innsats

X = Organiza

M = Samhandl

Sample size

503

Outcome: Samhandl

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,3932	,1546	91,6124	1,0000	501,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6127	,1248	20,9323	,0000	2,3675	2,8579
Organiza	,2945	,0308	9,5714	,0000	,2341	,3550

Outcome: Innsats

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
---	------	---	-----	-----	---

,4148 ,1721 51,9517 2,0000 500,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8201	,1604	17,5787	,0000	2,5049	3,1353
Samhandl	,1715	,0419	4,0880	,0001	,0891	,2539
Organiza	,2192	,0314	6,9783	,0000	,1575	,2809

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

Outcome: Innsats

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,3800	,1444	84,5401	1,0000	501,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2680	,1190	27,4636	,0000	3,0342	3,5018
Organiza	,2697	,0293	9,1946	,0000	,2121	,3274

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

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2697	,0293	9,1946	,0000	,2121	,3274

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2192	,0314	6,9783	,0000	,1575	,2809

Indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0505	,0127	,0251	,0752
Partially standardized indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0932	,0238	,0437	,1388
Completely standardized indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0711	,0179	,0345	,1061
Ratio of indirect to total effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,1872	,0562	,0864	,3025
Ratio of indirect to direct effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,2303	,0937	,0946	,4338
R-squared mediation effect size (R-sq_med)				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0637	,0158	,0387	,1011
Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0710	,0172	,0356	,1044
Normal theory tests for indirect effect				

Effect	se	Z	p
,0505	,0135	3,7422	,0002

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

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

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:

56

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

Kvalitet

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.11 *****

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

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

Model = 4

Y = Kvalitet

X = Selvlede

M = Samhandl

Sample size

452

Outcome: Samhandl

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,3596	,1293	66,8540	1,0000	450,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6721	,1370	19,5006	,0000	2,4028	2,9414
Selvlede	,3146	,0385	8,1764	,0000	,2389	,3902

Outcome: Kvalitet

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,3032	,0919	22,7255	2,0000	449,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7322	,1896	14,4125	,0000	2,3596	3,1047
Samhandl	,1227	,0480	2,5564	,0109	,0284	,2171
Selvlede	,2058	,0420	4,9014	,0000	,1233	,2883

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

Outcome: Kvalitet

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,2805	,0787	38,4431	1,0000	450,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0601	,1404	21,7932	,0000	2,7842	3,3361
Selvlede	,2444	,0394	6,2002	,0000	,1670	,3219

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

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2444	,0394	6,2002	,0000	,1670	,3219

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2058	,0420	4,9014	,0000	,1233	,2883

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0386	,0186	,0019	,0756

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0676	,0325	,0033	,1325

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0443	,0213	,0026	,0876

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,1579	,0862	,0112	,3498

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,1876	,1473	,0113	,5380

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0301	,0112	,0111	,0557

Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0432	,0197	,0067	,0844

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0386	,0159	2,4235	,0154

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

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

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:

107

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.11 *****

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

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

Model = 4

Y = Kvalitet

X = Organiza

M = Samhandl

Sample size

465

Outcome: Samhandl

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,4040	,1632	90,3251	1,0000	463,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
-------	----	---	---	------	------

constant	2,5648	,1305	19,6465	,0000	2,3083	2,8214
Organiza	,3061	,0322	9,5040	,0000	,2428	,3694

Outcome: Kvalitet

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,2163	,0468	11,3354	2,0000	462,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0441	,1863	16,3402	,0000	2,6780	3,4102
Samhandl	,1721	,0490	3,5133	,0005	,0758	,2683
Organiza	,0564	,0371	1,5202	,1291	-,0165	,1293

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

Outcome: Kvalitet

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,1460	,0213	10,0808	1,0000	463,0000	,0016

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4854	,1393	25,0298	,0000	3,2118	3,7590
Organiza	,1091	,0344	3,1750	,0016	,0416	,1766

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

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1091	,0344	3,1750	,0016	,0416	,1766

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,0564	,0371	1,5202	,1291	-,0165	,1293

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0527	,0179	,0211	,0896

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0928	,0308	,0384	,1561

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0705	,0231	,0297	,1204

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,4829	,6696	,1424	1,4947

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,9337	25,9315	-2,9886	25,0888

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0165	,0100	,0026	,0437

Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Samhandl	,0653	,0212	,0257	,1085

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0527	,0161	3,2794	,0010

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

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

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:

94

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

Tilleggsanalyse

Klienter

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
4. Om ditt forhold til X og til klienter (kunder) De følgende utsagnene handler om ditt...-Jeg føler sterkere lojalitet til mine klienter enn til X	503	2.35	1.134
Valid N (listwise)	503		

Profesjon

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
4. Om ditt forhold til X og til klienter (kunder) De følgende utsagnene handler om ditt...-Jeg føler sterkere lojalitet til mitt yrke/min profesjon enn til X	502	2.68	1.138
Valid N (listwise)	502		