

Relasjoner på arbeidsplassen

En studie av endring og lønnsomhet i små norske regnskapsbedrifter

Anne Marte Tombre og Maria Høier Sandvik

NHH



Veiledere: Vidar Schei og Therese Sverdrup

Masterutredning innen Økonomisk styring og Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Formålet med denne utredningen har vært å rette oppmerksomheten til ledere og ansatte i små bedrifter mot relasjoners betydning i endringsprosesser. Relasjoner skal ifølge teori være spesielt viktig i små bedrifter, og fokus på gode relasjoner på jobb kan passe godt for bedrifter som befinner seg i dynamiske omgivelser. Det er forsket mye på sammenhengen mellom Leader-Member exchange (LMX) og ulike organisasjonsutfall i bedrifter, mens forskning på horisontale psykologiske kontrakters betydning for organisasjonsutfall er et relativt nytt felt. Både LMX og horisontale psykologiske kontrakter er derimot undersøkt lite i små, norske bedrifter og i forhold til endringsprosesser spesifikt. Med denne utredningen ønsker vi å bidra til mer kunnskap og forskning på dette feltet. Regnskapsbransjen i Norge var en bransje som egnet seg godt til å undersøke disse sammenhengene. Spesielt fordi bransjen er lønnsom i dag og består av mange små bedrifter, samtidig som den er spådd å stå ovenfor flere utfordringer i årene som kommer. Blant annet er regnskapsbedrifter fremover nødt til å endre seg i takt med omgivelsene dersom de skal klare å forbli lønnsomme på sikt.

I utredningen har vi sett på hvilken sammenheng LMX og horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har med organisasjonsutfallene lønnsomhet og endringsvillighet. Dette er faktorer som kan fortelle oss hvordan bedriften presterer i dag, og hvordan bedriften er rustet til å prestere på sikt. I tillegg har vi undersøkt hvilke sammenhenger LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har med kreativt klima. Videre er det kartlagt hvorvidt kreativt klima driver sammenhengene mellom henholdsvis LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter, og de ulike organisasjonsutfallene ved å inkludere denne som en mediator i forskningsmodellen.

I utredningen har vi benyttet oss av et datasett bestående av data innhentet via fire ulike spørreundersøkelser fra 113 bedrifter, bestående av 473 respondenter gjennomført i 2015. Funnene viser at både LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har en indirekte sammenheng med endringsvillighet gjennom kreativt klima. Vi fant også at horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har en direkte positiv sammenheng med endringsvillighet. Vi fant ikke grunnlag for en sammenheng mellom relasjoner og lønnsomhet. Til slutt avdekket vi at både LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har signifikant positiv direkte sammenheng med bedriftens kreative klima.

Med bakgrunn i dette håper og tror vi at funnene kan bidra med økt innsikt til ledelse i små bedrifter i regnskapsbransjen og små bedrifter i andre bransjer. I tillegg håper vi at funnene våre vil kunne ha verdi for andre interessenter og forskere innen ledelse og endring.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet ved Norges Handelshøyskole (NHH), og utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilene Strategi og ledelse og Økonomisk styring. Utredningen er en del av forskningsprogrammet Future Oriented Corporate Solutions (FOCUS), i samarbeid med NHH og Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF). Arbeidet med masterutredningen har vært både spennende og svært interessant. Arbeidet har ført til mange gode diskusjoner, og har gitt betydelig faglig tyngde på området. Vi ønsket å skrive en utredning som ville gi oss økt forståelse av tema, og begge har vært svært motiverte av at arbeidet vårt kan bli brukt videre av andre innen forskning og i praksis. FOCUS-programmet var derfor et åpenbart valg for oss, og vi ble svært glad da vi var så heldige å få søknaden innvilget. Dette har bidratt til øke motivasjonen for å levere vårt beste helt til siste slutt.

Ved arbeidet med utredningen har vi fått god hjelp og fått verdifulle og viktige bidrag fra flere hold. Spesielt vil vi gi en stor takk til våre fantastiske veiledere Therese E. Sverdrup og Vidar Schei. Engasjementet og oppfølgingen dere har gitt oss har vært helt uvurderlig, og vi setter stor pris på deres gode humør, de spennende diskusjonene, alle gode, konstruktive tilbakemeldinger og hyggelige samtaler. Tusen takk for et svært velfungerende samarbeid! En stor takk gis også til postdoktor Alexander Madsen Sandvik, for gode innspill, anbefalinger og tålmodighet i forbindelse med møter angående vårt til tider utfordrende forhold til statistikkens finurligheter.

Vi har også lyst til å rette en takk til alle bedriftene som har tatt seg tid til å besvare undersøkelsene i dette prosjektet. Uten deres bidrag ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne utredningen. Til slutt ønsker vi å takke våre venner og familie for støtte og motivasjon underveis i semesteret. Vi er heldige som har dere!

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
FORORD	2
FIGUROVERSIKT	5
TABELLOVERSIKT	5
1. INTRODUKSJON	6
1.1 INNLEDNING	6
1.2 FORMÅL	7
1.3 PROBLEMSTILLING	8
1.4 UTREDNINGENS STRUKTUR	8
2. TEORI	10
2.1 FORSKNINGSMODELL	10
2.2 RELASJONER PÅ ARBEIDSPLASSEN.....	10
2.3 RELASJONSTEORIER	12
2.3.1 LMX.....	12
2.3.2 Psykologiske kontrakter	14
2.4 ORGANISASJONSUTFALL	18
2.4.1 Lønnsomhet.....	18
2.4.2 Endringsvillighet.....	19
2.5 MEDIATOR.....	20
2.5.1 Kreativt klima.....	20
2.6 TEORETISKE SAMMENHENGER OG UTLEDNING AV HYPOTESER	22
2.6.1 Direkte sammenheng mellom relasjoner og lønnsomhet.....	22
2.6.2 Direkte sammenheng mellom relasjoner og endringsvillighet.....	25
2.6.3 Direkte sammenheng mellom relasjoner og kreativt klima	27
2.6.4 Indirekte sammenhenger mellom relasjoner og organisasjonsutfall.....	28
3. METODE	32
3.1 STUDIEOBJEKTET	32
3.1.1 Regnskapsbransjen	32
3.2 FORSKNINGSDESIGN OG METODE	35
3.3 DATAINNSAMLING.....	36
3.3.1 Populasjon og utvalg.....	36
3.3.2 Utforming av spørreundersøkelse.....	36
3.3.3 Testing av spørreundersøkelsen	37
3.3.4 Førstegangskontakt og utsendelse	38
3.3.5 Responstrate	38
3.4 VARIABLER OG SKALAER	39
3.4.1 Faktoranalyse.....	39
3.4.2 Skalaer	40
3.4.3 Uavhengige variabler.....	40
3.4.4 Avhengige variabler.....	41
3.4.5 Mediatorvariabel	42
3.4.6 Kontrollvariabler	43
3.5 DATAANALYSE	45
3.5.1 Fremgangsmåte.....	45

3.5.2 Slutningsstatistikk.....	45
3.6 EVALUERING AV METODE.....	46
3.6.1 Validitet.....	46
3.6.2 Reliabilitet.....	48
3.7 ETISKE PERSPEKTIVER.....	49
4. RESULTAT.....	52
4.1 INNLEDENDE ANALYSER.....	52
4.1.1 Klargjøring av datasett.....	52
4.1.2 Deskriptiv statistikk.....	53
4.1.3 Korrelasjonsanalyse.....	55
4.2 TESTING AV FORUTSETNINGENE FOR ANALYSEN.....	55
4.2.1 Aggregering.....	56
4.2.2 Størrelse på utvalg.....	58
4.2.3 Normalitet.....	58
4.2.4 Homoskedastisitet og linearitet.....	59
4.3 HYPOTESETESTING.....	60
4.4 TILLEGGSANALYSER.....	71
4.5 OPPSUMMERING.....	73
5. DISKUSJON OG AVSLUTNING.....	74
5.1 OPPSUMMERING AV FUNN.....	74
5.2 TEORETISKE BIDRAG.....	75
5.2.1 Lønnsomhet.....	75
5.2.2 Endringsvillighet.....	76
5.2.3 Kreativt klima.....	77
5.2.4 Teoretiske implikasjoner.....	78
5.3 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING.....	78
5.3.1 Begrensninger.....	79
5.3.2 Videre forskning.....	80
5.4 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	81
5.5 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	83
6. REFERANSELISTE.....	85
7. APPENDIX.....	94
VEDLEGG 1: FØRSTEGANGSKONTAKT.....	94
VEDLEGG 2: UTSNITT AV SPØRSMÅL FRA SPØRREUNDERSØKELSEN.....	95
VEDLEGG 3: RESULTATOVERSIKT FOR DESKRIPTIV STATISTIKK.....	99
VEDLEGG 4: KMO OG BARTLETTS SFÆRETEST.....	99
VEDLEGG 5: FAKTORANALYSE.....	100
VEDLEGG 6: HAYES KONSEPTUELLE MODELL.....	101
VEDLEGG 7: TEST FOR HOMOSKEDASTISITET OG LINEARITET.....	102
VEDLEGG 8: FULLSTENDIG KORRELASJONSMATRICE.....	105
VEDLEGG 9: RESULTAT H1D OG H2D MED ÅRSRESULTAT FØR SKATT PER ANSATT.....	106
VEDLEGG 10: HAYES PROCESS UTSKRIFT H1E.....	107
VEDLEGG 11: HAYES PROCESS UTSKRIFT H2E.....	109

Figuroversikt

Figur 2.1 Overordnet forskningsmodell	10
Figur 2.2 Detaljert forskningsmodell	22
Figur 4.1 Medieringsmodell hypotese 1e	69
Figur 4.2 Medieringsmodell hypotese 2e	71

Tabelloversikt

Tabell 3.1 Variabeloversikt	44
Tabell 4.1 Alder på bedriften og antall ansatte	54
Tabell 4.2 Informasjon om lønnsomhet	54
Tabell 4.3 Fordeling av alder og kjønn på leder	54
Tabell 4.4 Gjennomsnittsalder og kjønn på leder	55
Tabell 4.5 Korrelasjoner	55
Tabell 4.6 Grunnlag for aggregering	58
Tabell 4.7 H1a: Totalkapitalrentabilitet	60
Tabell 4.8 H1a: Årsresultat før skatt per ansatt	61
Tabell 4.9 H2a: Totalkapitalrentabilitet	62
Tabell 4.10 H2a: Årsresultat før skatt per ansatt	62
Tabell 4.11 H1b: Endringsvillighet	63
Tabell 4.12 H2b: Endringsvillighet	64
Tabell 4.13 H1c: Kreativt klima	65
Tabell 4.14 H2c: Kreativt klima	65
Tabell 4.15 H1d: LMX–Kreativt klima–Totalkapitalrentabilitet	66
Tabell 4.16 H2d: Relasjonell HPK–Kreativt klima–Totalkapitalrentabilitet	67
Tabell 4.17 H1e: LMX–Kreativt klima–Endringsvillighet	68
Tabell 4.18 H2e: Relasjonell HPK–Kreativt klima–Endringsvillighet	70
Tabell 4.19 Oppsummering av funn	73

1. Introduksjon

1.1 Innledning

“70 % av endringsinitiativ mislykkes”

- Kotter, 2008

Dagens bedrifter må forholde seg til svært dynamiske omgivelser, og spesielt IT og teknologisk utvikling er blitt et sentralt tema for de fleste bedrifter den siste tiden. Endringer i omgivelser, kundebehov og teknologi stiller økte krav til organisasjoners endringsvillighet og omstillingsevne (Lem, 2012). Bedrifter må derfor være i stand til å tidlig identifisere muligheter og tilpasse seg disse endringene. Endring kan skape uro og usikkerhet, noe som igjen kan påvirke de ansattes endringsvillighet og bedriftens lønnsomhet (Kjøde, 2004). I organisasjoner i Norge har man de siste årene sett et skifte til flatere struktur, høyere grad av spesialisering, økende grad av horisontal kommunikasjon og økt autonomi for ansatte og grupper (Vettori, 2007). Det er liten tvil om at utsagnet “våre ansatte er våre mest verdifulle ressurser”, som har rådet blant organisasjoner i alle år (West, Lawthom, Patterson & Staniforth, 1996), fortsatt har noe ved seg. Likevel har mange små og mellomstore bedrifter mislykkes i å investere ressurser, tid og kreativitet når det kommer til ledelse av menneskene i organisasjonen (West et al., 1996). Dette kan for eksempel bli spesielt avgjørende i dagens samfunn hvor mange bedrifter i ulike bransjer står ovenfor store endringer.

Regnskapsbransjen er en bransje som i stor grad preges av hyppige endringer i omgivelsene. Den består av mange små bedrifter som står ovenfor utfordringer relatert til teknologi, lovendringer og kundebehov. På grunn av det dynamiske miljøet bransjen befinner seg i, var temaet for årsmøtet i Regnskap Norge “Metamorfose”, som står for forvandling og utvikling over tid (Regnskap Norge, 2016b). Regnskapsbransjen i dag er lønnsom, men man ser at presset på marginer og økte kundekrav kan føre til at bedriftene på sikt kan miste sin lønnsomhet. Ledere i denne bransjen, og i små bedrifter generelt, tenderer derfor til å prioritere operative og administrative oppgaver (Stav, 2014). Det skal ikke mye til før bedriften ikke tjener penger, og denne prioriteringen blir derfor naturlig å forstå. Derfor har små bedrifter muligens behov for å i større grad benytte seg av flate strukturer, og ikke styrende og kontrollerende strukturer. For å få mest ut av en slik organisering mener vi det kan være hensiktsmessig å benytte seg av en lederstil som vektlegger relasjoner, samt at man fokuserer på relasjonene som oppstår mellom kolleger på arbeidsplassen og betydningen av disse.

Det eksisterer mye forskning på ledelse og hvordan relasjoner mellom leder og ansatt skapes og implikasjonene av dette. Det er derimot ikke forsket like mye på ledelse og relasjoners betydning for endring i små organisasjoner. Forskningen har til nå neglisjert hvordan kolleger samhandler og skaper relasjoner (Grant, 2013) og hvilke effekter relasjoner har på organisasjonens prestasjoner. Dette er et område vi derfor mener bør utforskes nærmere.

Tidligere forskning har vist at leder og ansatte har påvirkning på ansattes motivasjon og engasjement (Jungert et al., 2013). Gode relasjoner fører til lavere turnover og større trivsel (Rafferty, Ball, & Aiken, 2001; Ross, Rink, & Furne, 2000; West & Anderson, 1996), og ansatte som trives på arbeidsplassen vil ha lettere for å omstille seg og delta i endringsprosesser (Sverdrup, 2014a). Derfor mener vi det er liten tvil om at relasjoner kan ha betydning for endringsprosesser. Dette kan tenkes å være spesielt viktig i små bedrifter, ettersom leder gjerne opptrer som en del av teamet og fordi kolleger jobber tettere og mer hyppig med hverandre. Ledere i små bedrifter er også ofte den som iverksetter og driver selve endringsprosessen, noe som fører til at leders rolle er enda mer betydelig ved endringer (Regnskap Norge, 2016a). På bakgrunn av dette ønsker vi å utforske nærmere relasjoners betydning og hvordan lederrelasjon og kollegarelasjoner påvirker de ansattes atferd ved endringer i små bedrifter. Vi ønsker også å se på hvordan dette kan påvirke bedriftens prestasjoner knyttet til lønnsomhet.

1.2 Formål

“An important feature of 21st century organizations is that workers typically function as part of a team”

- Jungert et al., 2013

Formålet med denne studien har vært å undersøke hva slags betydning ulike relasjoner har for små, norske bedrifter i dynamiske omgivelser. Vi ønsker spesielt å rette søkelyset mot relasjoner mellom kolleger, ettersom dette i svært liten grad er forsket på sammenliknet med relasjoner mellom ansatte og leder. Vi har derfor valgt å undersøke hvordan tilstedeværelse av horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold kan påvirke ulike organisasjonsutfall, og sammenlikne dette med en ledelsesteori som omhandler relasjoner mellom leder og medarbeider. Grunnen til at vi har valgt å se på horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold er at forskning har vist at velfungerende team gjerne har

relasjonelt innhold i de psykologiske kontraktene (Sverdrup, 2012b). I tillegg ønsker vi å se på det sosiale aspektet ved relasjoner heller enn forventningene individer har til utførelsen av selve oppgaven. Vi tror at tilstedeværelse av gode relasjoner er viktig for bedrifter i endringer, og derfor vil disse teoriene kunne passe godt for bedrifter som opererer i flyktige omgivelser. Med studien har vi ønsket å bidra med ny innsikt om relasjoner og relasjoners betydning i forhold til bedriftens endringsvillighet og lønnsomhet. Vi ønsker å kunne komme med nyttig kunnskap som kan anvendes i mange typer små bedrifter og i ulike bransjer. I tillegg håper vi at utredningen kan komme med bidrag til andre med interesse for relasjoner på arbeidsplassen og bedrifter i endring. Utredningen skal kartlegge hvilke sammenhenger leder-medarbeider relasjonen og kollegarelasjoner har med to sentrale organisasjonsutfall: lønnsomhet og endringsvillighet. Organisasjonsutfallene er plukket ut med hensyn til hvilke mål vi anser som viktige for en bedrift for å prestere på kort sikt, samt utfall som har betydning på hvor omstillingsdyktig bedriften vil være.

1.3 Problemstilling

Med oppgavens problemstilling ønsker vi å undersøke sammenhengene mellom relasjoner mellom medarbeider og leder og kollega-relasjoner, og i hvilken grad dette kan påvirke hvordan bedrifter presterer. To relasjonsteorier som vi mener passer til vårt tilfelle er Leader-Member exchange (LMX) og horisontale psykologiske kontrakter. LMX er en dyadisk lederstil som i stor grad fokuserer på relasjonen mellom leder og medarbeider. Horisontale psykologiske kontrakter omhandler gjensidige forventninger mellom ansatte. Vi ønsker nærmere bestemt å se på hvordan LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har sammenheng med en bedrifts lønnsomhet og endringsvillighet. For å se nærmere på hva som driver denne sammenhengen, velger vi å inkludere en medierende variabel for å se om det eksisterer en indirekte effekt. For å svare på dette har vi utviklet følgende problemstilling:

“I hvilken grad har relasjoner betydning for lønnsomhet og endringsvillighet i små bedrifter?”

1.4 Utredningens struktur

Innledningen har introdusert temaet for utredningen, samt formålet og problemstillingen i den hensikt å gi leseren en bedre forståelse for relevansen og bidraget til studien. Videre i det neste kapitlet skal vi ta for oss relevant litteratur om relasjoner, organisasjonsutfall, sammenhengen

mellom disse og utvikle hypoteser. I kapittel 3 vil vi ta for oss forskningsmodellen og metoden for utredningen. Etter metodedelen vil resultatene bli presentert i kapittel 4. Avslutningsvis, i kapittel 5 tar vi for oss de ulike funnene og diskuterer mulige forklaringer på disse, samt gjennomgå ulike bidrag og begrensninger ved utredningen, før vi avrunder oppgaven med en konklusjon.

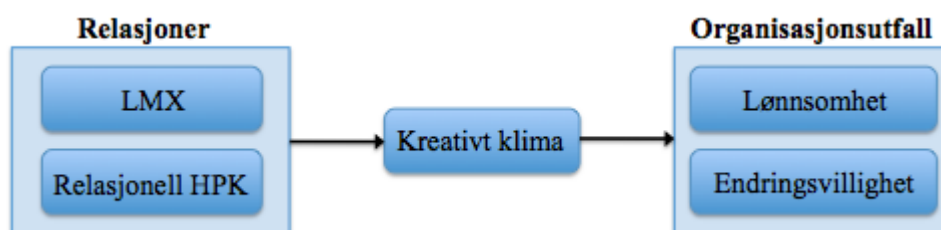
2. Teori

Hensikten med dette kapittelet er å presentere det teoretiske grunnlaget for utredningen. Det første vi skal gjøre er å definere begrepene i problemstillingen, før vi gjennomgår ulike former for relasjoner og organisasjonsutfall. Videre forklarer vi innholdet i mediatorvariabelen vår. Avslutningsvis i kapittelet skal vi se på teoretiske sammenhenger mellom de ulike begrepene, samt utforme hypotesene våre.

2.1 Forskningsmodell

I utredningen søker vi å undersøke 10 hypoteser som vi har utarbeidet for å besvare problemstillingen vår. Under presenteres den overordnede forskningsmodellen som er en forenklet versjon av den endelige modellen. Med dette ønsker vi å gi leseren et overblikk over hvordan teoridelen er bygget opp. Figuren viser ulike former for relasjoner som uavhengige variabler, og ulike organisasjonsutfall som avhengige variabler. Utover dette har vi også inkludert kreativt klima som en mediatorvariabel. En detaljert forskningsmodell presenteres under avsnitt 2.6 om teoretiske sammenhenger.

Figur 2.1 Overordnet forskningsmodell



2.2 Relasjoner på arbeidsplassen

Katz, Maccoby og Morse (1950) fant i Michigan University Studies at ledere i avdelinger som produserte mye, viste seg i stor grad å være medarbeiderorientert og ikke produksjonsorientert som man naturlig ville forventet (som referert i Bass, 1990). Sammen med Ohio State Leadership Studies viste disse at lederstiler kunne deles opp i oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil. Det gav utspring til tanken om at relasjoner mellom ledere og medarbeidere er en viktig del av ledelse (Risan, 2012). Ledelse er generelt et tema det har blitt forsket på i mange år. Til tross for tusenvis av studier på området, finnes det likevel ikke en helt

tydelig enighet om hva ledelse innebærer og hvordan det kan utnyttes (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997, s. 220). Jan Spurkeland peker også på at "... ledelse er å gjøre andre god. Da må du investere i relasjoner til dem" (2005, s. 12). Med andre ord vil relasjoner i bedriften kunne sies å være en viktig del av ledelse.

Høy kvalitet på en relasjon mellom leder og ansatt ser ut til å gi mer tilfredse medarbeidere som yter mer, er mer trofaste mot arbeidsgiver og som har mindre fravær (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Erdogan, Wayne & Sparrowe, 2006). Ledere og ansatte må i stor grad forholde seg til sine medarbeidere enkeltvis, i såkalte dyader. Risan (2012) peker på at en slik dyadisk relasjon kan innebære spesielle utfordringer, og kvaliteten på relasjonene i dyadene vil variere. Risan undersøkte ulike faktorer i dyadisk lederskap i en intervjuundersøkelse med 17 ledere i drifts- og servicebransjen, og her viste det seg at flere ledere hadde innsett betydningen av å bygge enkeltvise relasjoner til sine medarbeidere (2012).

Til nå har vi presentert et lite utvalg av hva som eksisterer av forskning om relasjonen mellom leder og medarbeider. Videre vil vi utvide begrepet om relasjoner til å også omhandle relasjoner mellom kolleger. Som nevnt tidligere finnes det lite forskning på relasjonen som eksisterer mellom kolleger på arbeidsplassen, men i 2013 fant Jungert et al. at endringer i støtten fra medarbeidere over tid hadde signifikant påvirkning på motivasjon og engasjement, mens endringer i støtten fra leder ikke kunne relateres til utfall senere. Derfor er det grunn til å tro at relasjonen mellom kolleger også er av stor betydning. Spesielt med tanke på tendensene rundt flatere struktur og mer autonomi som man ser i organisasjoner i dag, noe som betyr at organisasjoner i større grad er avhengig av koordinasjon og samarbeid mellom de ansatte (Vittori, 2007).

Ettersom vi vet lite om relasjoner i små bedrifter, kan vi benytte oss av teori om team da det er nærliggende å tro at relasjoner i små bedrifter har flere fellestrekk med relasjoner i team. Hvilke relasjoner som eksisterer i et team, både mellom teamleder og ansatte og kolleger vil kunne ha svært stor påvirkning på det enkelte individ, og da videre på gruppens prestasjoner (Thompson, 2014, s. 294). Forskning har også vist at det å føle seg bra gjerne henger sammen med om hvorvidt teamet ditt presterer bedre enn andre grupper (Tajfel & Turner, 1986). Det er også vist at team og grupper kan ha en positiv påvirkning på et medlems selvtilit (Meindl & Lerner, 1984), noe som kan bety at gode relasjoner i teamet kan bidra til å skape en identitet og gi bekreftelse for medlemmene. Teori om relasjoner i team kan være med å øke forståelsen av

hvordan små bedrifter fungerer internt, og hvordan det påvirker organisasjonens prestasjoner. Interorganisatoriske relasjoner i små bedrifter er også antatt å være viktigere enn det som er funnet i større organisasjoner (Jenssen, 2008). Av den grunn ønsker vi å undersøke nærmere hvilke implikasjoner ulike relasjoner har i små bedrifter.

2.3 Relasjonsteorier

Vi vil i det følgende presentere to teorier som tar for seg to ulike perspektiver om relasjoner på arbeidsplassen. Vi har først valgt ut Leader-Member exchange (LMX) for å se på relasjonen mellom leder og ansatt. Videre ønsker vi å benytte teori om horisontale psykologiske kontrakter for å bedre forstå hvordan relasjoner skapes mellom medarbeidere på en arbeidsplass.

2.3.1 LMX

Leader-Member exchange er en ledelsesteori som omhandler forholdet som oppstår mellom en leder og den enkelte ansatte. Tyngdepunktet i teorien ligger på at effektive ledelsesprosesser oppstår når ledere og ansatte har muligheten til å utvikle modne relasjoner og på den måten utnytte fordeler som oppstår på bakgrunn av det forholdet (Graen & Uhl-Bien, 1991). En av de grunnleggende premissene i LMX er at kvaliteten på leders forhold til sine ansatte, varierer fra medarbeider til medarbeider (Liden, Erdogan, Wayne & Sparrowe, 2006). Styrken til LMX-teorien er at den evner å estimere resultater innenfor organisasjonens grenser, som prestasjoner og holdninger (Gerstner & Day, 1997; Liden & Maslyn, 1998), organisatorisk forpliktelse (Linden et al., 2000) og tilfredshet (Duchon et al., 1986).

Konseptualisering og tidlige forskning

LMX har sitt utspring i rolle-teori, som tar for seg at teammedlemmer gjennomfører arbeid gjennom roller eller et sett av handlingsmønstre som er forventet i den posisjonen man har (Kahn, Wolfe, Qinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Teorien ble utviklet som en forlengelse av modellen om det vertikale dyade-forholdet (Liden, Erdogan, Wayne & Sparrowe, 2006), og oppsto da Dansereau, Graen og Haga (1975) gjennomførte en intervjustudie av både ledere og ansatte. Her fant de at ansatte med den samme lederen oppfattet denne lederen ulikt, og at relasjonen lederen hadde til de forskjellige ansatte viste seg å være annerledes avhengig av hvilken ansatt som ble spurt. Teorien tar derfor utgangspunkt i premisset om at leder gir ulike ansatte ulik mengde oppmerksomhet og behandling (Graen, 1976). I studiene av LMX på 70- og 80-tallet ble ulike ansatte bedt om å beskrive oppførselen til deres leder. Det viste seg også

her at de ulike ansatte hadde svært forskjellige beskrivelser av den samme lederen. Det var slik klassifiseringen av “inn”- og “ut”-gruppene oppsto (Graen & Uhl-bien, 1995). De ansatte som har en såkalt høykvalitetsrelasjon med lederen plasseres i lederens «inngruppe». Videre plasseres ansatte som har en lavkvalitetsrelasjon til lederen i kategorien «utgruppen» (Dansereau et al, 1975). I følge LMX-teorien gjør ledere tidlig en beslutning om en gitt ansatt blir et del av “inngruppen” eller ikke (Graen & Uhlbien, 1995).

LMX i nyere tid

I nyere tid har man valgt å gå bort fra den bastante “inn”- og “utgruppe” kategoriseringen, ettersom kontrasten mellom de to ble for selektiv. Man har heller valgt å vurdere LMX-forhold i et kontinuum med lav og høy grad av utveksling i relasjonen (Yukl, 2013, s. 222, egen oversettelse). Dette var fordi man ønsket å inkludere muligheten for at alle ansatte eksempelvis kan ha høy grad av utvekslingsrelasjon med leder (Yukl, 2013).

Yukl (2013) peker videre på at utvekslingsrelasjoner er formet med bakgrunn i personlig kompatibilitet og underordnet kompetanse og avhengighet. I den forbindelse ble LMX-konseptet ytterligere utviklet ved å også introdusere sosial utvekslingsteori (“*social exchange theory*”), noe Liden, Sparrowe og Wayne (1997) argumenterer for at kunne bidra til å ytterligere forstå LMX-forhold. Man vet i liten grad noe om hvordan overgangene fra lav til høy eller høy til lav LMX forløper seg (Bluedorn & Jaussi, 2008), og derfor har forskere innen LMX-perspektivet de siste årene oppfordret andre til å heller direkte studere hvordan den faktiske relasjonen oppstår (Anand, Hu, Liden & Vidhyarthi, 2011; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). I følge teorien utvikler ledere høy grad av utvekslingsrelasjoner med et fåtall av betroede ansatte som gjerne har vist seg å være assistenter, rådgivere eller liknende. Dette forholdet utvikler seg gradvis over tid gjennom at begge parter gir til forholdet. For å skape en svært høy grad av utvekslingsrelasjon, er man avhengig av at begge parter har bidratt til forholdet gjensidig over lengre tid. Da kan man oppnå det man kaller et “modent” partnerskap, også kalt “modenhets”-fasen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Fordelene av en høy grad av utvekslingsrelasjon er spesielt viktige for ledere i arbeidsenheter som krever stor grad av initiativ og innsats fra ansatte for å være vellykkede (Yukl, 2013). Disse relasjonene er ikke bare relatert til handlinger, men fører også til følelsesmessige utfall som gjensidig respekt og tillit. Her regner begge parter med lojalitet og støtte fra hverandre (Graen & Uhl-Bien, 1995). For å opprettholde de modne utvekslingsrelasjonene må ledere gi de ansatte oppmerksomhet og lytte til deres behov og følelser, noe som krever innsats og tid (Yukl, 2013).

En lav grad av utvekslingsrelasjon betyr ikke nødvendigvis det som “ut”-gruppen” tidligere representerte, men heller at dette forholdet i større grad karakteriseres av mindre gjensidig avhengighet mellom leder og ansatt (Yukl, 2013). De ansatte i et slikt type utvekslingsforhold trenger ofte kun å rette seg etter formelle krav til stillingen. Dette kan være regler, oppgaver og standardprosedyrer. De ansatte i et slikt type LMX-forhold mottar gjerne kun standard fordeler som lønn. Her er kontakten mellom leder og ansatt typisk mer formell, og dette kan karakteriseres som “fremmed”-fasen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Når en skal bevege seg mellom “fremmed” og “modenhets”-fasen må det til noe for å øke relasjonsgraden mellom leder og ansatt. Dette kan gjerne være et karrierefremmende grep, som en forfremmelse eller lignende, og man beveger seg da over til “bekjent”-fasen. Graen og Uhl-Bien (1995, s. 230) peker på at dette kan anses som en form for sosial utveksling, og forklarer at dette kan initieres både av den ansatte og av leder. På den måten kan utvekslingsrelasjonen og avhengighetsgraden bli større enn i “fremmed”-fasen. Noen relasjoner vil bli værende i “fremmed”-fasen der leder og ansatt har minimalt med kontakt og kommunikasjonen er formell, mens andre vil kunne utvikle seg til “bekjent”-fasen, og noen kanskje videre til “modenhets”-fasen (Graen & Uhl-Bien, 1995, s 232).

Oppsummering

LMX-teorien har utviklet seg fra å være et alternativ til mer tradisjonelle lederstiler (Dansereau et al, 1975), til å ha blitt en oppskrift på hvordan skape mer effektiv ledelse gjennom utvikling til og vedlikehold av modne utvekslingsrelasjoner (Graen & Uhlbien, 1991). Til tross for at det finnes mange ulike tilnærminger til teorien, virker det som om det er enighet i litteraturen om at LMX er en hensiktsmessig og lovende teori som kan hjelpe oss med i større grad å forstå hvordan enkeltrelasjoner mellom ledere og individer oppstår, og hvordan dette påvirker medarbeideres atferd og opplevelse i jobben (Graen og Uhlbien, 1995; Liden, Sparrowe og Wayne, 1997).

2.3.2 Psykologiske kontrakter

Psykologiske kontrakter er en relasjonsteori som kan bidra til fordelaktige organisasjonsutfall gjennom at de ansattes forhold til organisasjonen blir formet (Kingshott, 2006). Denise Rousseau definerer en psykologisk kontrakt som *“organisasjonsformede, individuelle antakelser om vilkår og betingelser om bytteforholdet mellom individet selv og en annen part”*

(Rousseau, 1989, s. 123, egen oversettelse). Psykologiske kontrakter handler med andre ord om gjensidige forventninger mellom to individer. Definisjonen dekker individets oppfatning om hva som inngår i løfter og forpliktelser i en gjensidig avtale mellom seg selv og den andre parten (Conway & Briner, 2005).

Opprinnelse og tidligere forskning

Begrepet psykologiske kontrakter ble først introdusert av Chris Argyris i 1960, og har senere blitt utviklet videre av Levinson et al. (1962) og Schein (1965; 1980). Frem mot midten av 80-tallet var det liten enighet om hvordan begrepet psykologiske kontrakter skulle defineres, men det virker som om det var en felles enighet om at forventninger stod sentralt i definisjonene (Sverdrup, 2012). Teorien ble ikke utviklet ordentlig før Denise Rousseau gjennom systematisk forskning, dannet et vitenskapelig og målbart begrep på slutten av 80-tallet (Rousseau, 1989).

Innholdet i den psykologiske kontrakten kan variere i stor grad i ulike tilfeller, men likevel har det vist seg at enkelte uttrykk er sammenfallende. Forskning har vist at psykologiske kontrakter kan være relasjonelle eller transaksjonelle (Rousseau, 1995), som blir beskrevet som to ytterpunkter på en skala (Rousseau, 1989). Videre har forskning studert hva som skjer når ansatte opplever brudd på den psykologiske kontrakten med organisasjonen (Coyle-Shapiro & Conway, 2004). Et psykologisk kontraktsbrudd har vist seg å redusere ansattes jobbtilfredshet, jobbengasjement, ekstra-rolle atferd, prestasjon og tillit, i tillegg til å føre til økt turnover (Bal et al., 2011; Zhao et al., 2007).

Det finnes mange ulike grunner og argumenter for at psykologiske kontrakter er viktig å forstå i en organisasjon. Michael Wellin (2007) peker på tre aspekter. For det første på at en psykologisk kontrakt hjelper oss med å forstå og forutse de ansattes oppførsel. For det andre kan kontrakten være til nytte for å motivere og engasjere ansatte. Til sist vil en forståelse av den psykologiske kontrakten kunne bidra til å skape en tilpasning mellom de ansatte og bedriftens strategiske mål (Wellin, 2007).

Innen psykologisk kontraktsteori skiller vi mellom vertikale og horisontale psykologiske kontrakter (Marks, 2001). Vertikale psykologiske kontrakter tar for seg relasjonen mellom arbeidsgiver og ansatt, mens den horisontale tilnærmingen tar for seg relasjonen mellom gruppe-medlemmer eller kolleger. I vår utredning har vi valgt å studere horisontale psykologiske kontrakter med et relasjonsbasert innhold.

Den horisontale psykologiske kontrakten

Definisjonen på psykologiske kontrakter som ble utledet av Rousseau (1989) referer til en kontrakt mellom et individ og en annen part, og dermed indikerer dette at hvilken som helst part kan ha forventninger om en psykologisk kontrakt. I sin konseptuelle studie argumenterer også Marks (2001) for at den psykologiske kontrakten burde undersøkes med et videre perspektiv. Hun slo fast at ansatte utvikler multiple psykologiske kontrakter med ulikt omfang, og at dette helst burde undersøkes empirisk i spesifikke team for å unngå tilfeller av prinsipal-agent problemet. Senere utførte Seeck og Parzefall (2008) en kvalitativ intervjustudie der de undersøkte hva slags betydning vikarbyråer har for den psykologiske kontrakten. Analysen deres var basert på 15 semistrukturerte intervju av ansatte. I disse studiene fant man tydelige bevis for at psykologiske kontrakter ikke bare formes mellom leder og ansatte, men også mellom kolleger på samme nivå (Seeck & Parzefall, 2008, s. 485). Denne studien tilførte ytterligere forskning til psykologisk kontraktsteori ved å gjennomføre en av få empiriske forsøk på å demonstrere hvordan ansatte aktivt styrer bytteforholdet i en psykologisk kontrakt, og at kontrakter også formes horisontalt mellom ansatte.

Et horisontalt perspektiv på den psykologiske kontrakten har vært understudert, og det eksisterer lite forskning på dette forholdet mellom kolleger. Likevel har flere studier berørt perspektivet, og det kan virke som en utvidelse av den horisontale tilnærmingen til psykologiske kontrakter har utspring i blant annet sosial utvekslingsteori (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Homans, 1958), forslag fra forskere innen den psykologiske kontrakten (Marks, 2001; Seeck & Parzefall, 2008; Shore et al., 2004; Svensson & Wolvén, 2010) og etterlysninger av nye teorier om kollegarelasjoner (Sias, 2009). Shore et al. (2004, s. 300) har supplert psykologisk kontraktsteori med teori om kollega-relasjoner, noe som har ført til en ytterligere forståelse av den horisontale dimensjonen.

Både det horisontale og det vertikale perspektivet på psykologiske kontrakter har senere blitt brukt i konseptuelle studier om hvordan lede team (Sverdrup, Brochs-Haukedal & Grønhaug, 2010). Sverdrup (2012a) argumenterer i sin doktorgradsavhandling at det er behov for et perspektiv utover forholdet mellom ansatte og leder, og at man bør inkludere det horisontale perspektivet til psykologisk kontraktsteori for å bedre forstå hvordan og hvorfor ansatte samarbeider og koordinerer i grupper.

I motsetning til det tradisjonelle synet på psykologisk kontraktsteori hvor man skiller mellom transaksjonelle og relasjonelle kontrakter, avdekket Sverdrup i en studie at psykologiske kontrakter i team derimot tok form som en oppgavebasert kontrakt eller en relasjonsbasert kontrakt. I case-studien undersøkte Sverdrup (2012b) 52 teammedlemmer i 16 team i mediebransjen og innenfor landbruk for å blant annet utforske ulike typer horisontale psykologiske kontrakter. Hun fant at den psykologiske kontrakten i mindre velfungerende grupper gjerne tok form av en kombinasjon av løs og oppgavebasert kontrakt (Sverdrup, 2014). En oppgavebasert kontrakt handler om forventninger og forpliktelser til selve utførelsen av teamets oppgaver. Dette kan for eksempel være at teammedlemmer har forventninger om at informasjon og kunnskap bør deles og/eller at arbeidsinnsatsen skal være noenlunde likt fordelt (Sverdrup, 2014).

En relasjonsbasert horisontal kontrakt på sin side, omfatter både elementer knyttet til selve oppgaven, i tillegg til forventninger og forpliktelser om å stille opp for hverandre utover selve oppgaven ved for eksempel å gi støtte og anerkjennelse til hverandre samt å være fleksibel og omgås sosialt (Sverdrup, 2014). I de velfungerende teamene fant Sverdrup (2012b) at det gjerne var den relasjonsbaserte kontrakten som utspilte seg. I studien fant hun videre at den relasjonelle horisontale psykologiske kontrakten inneholder utfall av sosial interaksjon, anerkjennelse, fleksibilitet og støtte. Det eksisterer felles aspekter for den relasjonelle kontrakten både for vertikale og horisontale forhold, men den sosiale interaksjonen og fleksibiliteten anses å være spesielt viktige komponenter i den horisontale relasjonen (Sverdrup, 2012b).

Ytterligere studier av Sverdrup og Schei (2012) har avdekket at relasjonsbaserte psykologiske kontrakter relaterte seg til oppgaveorienterte bytteforhold, forventninger og forpliktelser. Deltakere i denne studien gav uttrykk for at det var viktig for dem å ha gode sosiale relasjoner til sine kolleger før de snakket om hva de faktisk forventet av dem (Sverdrup & Schei, 2012). Å ha en god sosial relasjon med sine kolleger kan dermed sies å ha stor betydning for ansattes arbeidshverdag. Relasjonen mellom kolleger, det horisontale perspektivet på psykologiske kontrakter, er dermed et sentralt tema organisasjonen bør forsøke å forstå bedre.

Oppsummering

Teorien om psykologiske kontrakter har de siste tiårene utviklet seg fra å ha et utelukkende vertikalt perspektiv til å også utforske horisontale relasjoner, altså relasjoner mellom kolleger. Horisontale psykologiske kontrakter kan være oppgaveorientert eller relasjonsorientert og det

er gjerne relasjonsorienterte horisontale psykologiske kontrakter som eksisterer i velfungerende team (Sverdrup, 2012b). Horisontale psykologiske kontrakter er understudert, men det er funnet at det relasjonelle innholdet av sosial interaksjon og fleksibilitet er spesielt viktig for relasjonen mellom kolleger. Sverdrup og Schei (2012) har også pekt på at psykologisk kontraktsteori fra et horisontalt perspektiv kan hjelpe oss å forstå hva som driver og motiverer ansatte i arbeid, og vil følgelig være viktig for bedrifter å forstå.

2.4 Organisasjonsutfall

For å måle en organisasjons prestasjoner kan man benytte seg av ulike organisasjonsutfall. Hva begrepet faktisk inneholder varierer. Det finnes mange ulike synspunkter på hva som er gode mål på en organisasjons suksess. I ulik litteratur virker det likevel å være en felles enighet om at det kan knyttes opp mot ledereffektivitet (Grawitch & Barber, 2004; DeGroot, Kiker & Cross, 2000). Det varierer hvordan begrepet organisasjonsutfall tolkes (Martinsen, 2005), men i denne utredningen har vi lagt til grunn en vid forståelse. For å måle organisasjonsutfall kan man benytte seg av både subjektive og objektive mål (Martinsen, 2005). I vår utredning har vi valgt ett fra hver av disse to kategoriene; endringsvillighet som et subjektivt mål og lønnsomhet som et objektivt målt. I dette delkapittelet ønsker vi å gjøre rede for hva disse begrepene innebærer.

2.4.1 Lønnsomhet

Bedrifter er nødt til å ha større inntekter enn utgifter dersom de skal overleve på lengre sikt, og derfor vil lønnsomhet være et høyst aktuelt organisasjonsutfall å benytte seg av for å forstå bedrifters prestasjoner. Lønnsomhet er det hyppigst brukte målet på prestasjon i bedrifter, og angir et kvantitativt forhold mellom innsats og resultat i form av avkastning (Kaplan & Atkinson, 2014). I forskning er det brukt mange ulike mål på lønnsomhet, og hver av disse har fordeler og ulemper knyttet til bruken (Gjesdal & Johnsen, 1999). Lønnsomheten til en organisasjon eller bedrift kan måles i enten prosenttall eller absolutte tall. Førstnevnte er ofte rentabilitetsmål som totalkapital- eller egenkapitalrentabilitet, og kan fortelle oss noe om avkastningen på for eksempel gjeld, egenkapital og eiendeler. Absolutte måltall på lønnsomhet kan være omsetning, driftsresultat eller årsresultat. Det finnes også enda mer avanserte absolutte måltall slik som Economic Value Added og superprofitt. Fordelen med de sistnevnte er at man kan oppdage hvordan bedriften gjør det i sin gitte situasjon, mens enkle absolutte

måltall vil kun reflektere hvor mye bedriften tjener eller taper isolert sett (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012, s. 6).

I vår utredning har vi valgt å bruke to ulike lønnsomhetsmål. I valget mellom mange ulike lønnsomhetsmål, er det første vi har plukket ut årsresultat før skatt per ansatt. Grunnen til dette er at årsresultatet er et relativt intuitivt mål å forholde seg til (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012), og det fungerer godt når vi skal sammenlikne små bedrifter med relativt lik størrelse og drift. De ansatte i små bedrifter vil trolig ha større utslagsgivende påvirkning og bidrag til hvordan bedriften presterer, sammenlignet med store bedrifter. Vi har derfor valgt å ha resultatet før skatt delt på antall ansatte for å fjerne variasjonen mellom bedriftene som følge av bedriftens størrelse gitt ved antall ansatte. Det andre lønnsomhetstallet vi benytter oss av i utredningen er totalkapitalrentabilitet. Totalkapitalrentabiliteten er et lønnsomhetsmål som viser avkastningen på selskapets aktiva, altså den samlede kapitalen i bedriften. Det er et av de mest populære prestasjonsmålene ledere og investorer bruker for å måle prestasjonene til ulike type virksomheter, divisjoner og sub-enheters prestasjoner (Horngren, Foster & Datar, 1999).

2.4.2 Endringsvillighet

Kotter (2008) hevder at 70 % av endringsinitiativ mislykkes, og det er flere faktorer som er medvirkende til dette (Starbuck, 1971). Coch og French (1948) har identifisert de ansattes holdning og atferd ved endring som nøkkelfaktorer for hvorvidt endringer i organisasjoner er suksessfulle eller ikke. Det finnes mange ulike definisjoner av og studier om endring. Når vi snakker om endringsvillighet i denne studien mener vi i hvilken grad de ansatte er villige til å tilpasse seg endringer på arbeidsplassen.

Endringer i en organisasjonskontekst kan ifølge Schyns (2004) deles inn i organisatorisk endring, jobbendring og oppgaveendring. Disse tre type endringene er ikke gjensidig utelukkende. Organisatoriske endringer kan være restrukturering av organisasjonen, som kan for eksempel være en følge av endring i offentlige reguleringer. Jobbendring refererer til endringer for den enkelte ansatte, som kan være et resultat av enten relokalisering eller karriereendringer (Schyns, 2004). I vår utredning er det oppgaveendring som er mest aktuelt å benytte. Dette er fordi oppgaveendring referer til endringer i kravene til arbeidsoppgavene de ansatte utfører (Schyns, 2004), noe som er høyst aktuelt med tanke på endringene regnskapsbransjen opplever i teknologi og kundebehov. Endring i arbeidsoppgaver vil kunne

påvirke de ansattes atferd i forhold til endring. Hvordan de ansatte stiller seg til disse endringene vil derfor kunne påvirke hvorvidt endringstiltak lykkes (Coch & French, 1948). For at dette skal være mulig, er det derfor nødvendig med samarbeid og vilje fra organisasjonens medlemmer (Miller, Johnson & Grau, 1994).

2.5 Mediator

Så langt har vi presentert de avhengige og uavhengige variablene i forskningsmodellen vår. I denne delen av teorien skal vi se nærmere på bedriftens kreative klima som vi mener kan mediere forholdet mellom henholdsvis LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter, og ulike organisasjonsutfall.

2.5.1 Kreativt klima

Ekvall (1996) definerer klima i denne konteksten som en egenskap organisasjonen har, som er en sammensetning av holdninger, følelser og atferd. Disse karakteriserer miljøet i organisasjonen og eksisterer uavhengig av antakelsene og forståelsen til medlemmene i organisasjonen (Ekvall, 1996). Klimaet i en bedrift vil være viktig å forstå for å kunne analysere en organisasjons prestasjon samt evne til å tilpasse seg endringer (Amabile et al., 1996). Den tradisjonelle tilnærmingen til kreativitet fokuserer i stor grad på de faktiske karakteristikene til kreative personer (Barron, 1955; MacKinnon, 1965). Amabile og kolleger avviker noe fra dette ved å anta at sosialt miljø kan påvirke nivået og frekvensen av kreativ atferd i en bedrift, og mener at et kreativt klima er viktig i organisasjoner i endring nettopp fordi kreative ideer må til for å få til innovasjon (Amabile et al., 1996, s. 1155).

Kreativitet har mange ulike definisjoner, men i denne konteksten ønsker vi å bruke følgende; *“kreativitet er produksjon av nye og hensiktsmessige ideer på et område”* (Amabile et al., 1996; Stein, 1974; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Videre definerer Amabile et al. innovasjon som *“suksessfulle implementeringer av kreative ideer i en organisasjon”* (1996, s 1155, egen oversettelse). Kreativitet i en gruppe eller hos enkeltpersoner kan derfor anses som en betingelse for innovasjon. Innen forskning finnes det flere forsøk på å konseptualisere ideen om det “kreative klima”. I løpet av 80-tallet ble et instrument kalt “The Creative Climate Questionnaire” (CCQ) utviklet gjennom et forskningsprosjekt (Ekvall, 1990). CCQ-instrumentet omhandler organisatoriske forhold som kan stimulere eller hemme kreativitet og innovasjon. Anderson og West (1998) definerer et innovativt klima som et klima som fasiliterer

innovativ atferd og innovative utfall. Et kreativt klima kan dermed defineres som et klima som tilrettelegger for kreative utfall (Ekvall, 1996).

Göran Ekvall (1999) peker videre på at innovative organisasjoner har kapasitet til å tilpasse seg endringer i omgivelsene ved for eksempel å utvikle nye produkter, strukturer, systemer og regler. Disse endringene krever et klima som tilrettelegger for kreativ oppførsel (Ekvall, 1999, s.406). En bedrifts evne til å møte endringer i bransjen vil derfor i stor grad være avhengig av om bedriften kan sies å ha et kreativt klima. I organisasjoner er man også avhengig av at team eller enkeltpersoner kommer med nye og gode ideer for å få til suksessfulle implementeringer av nye produkter eller tjenester.

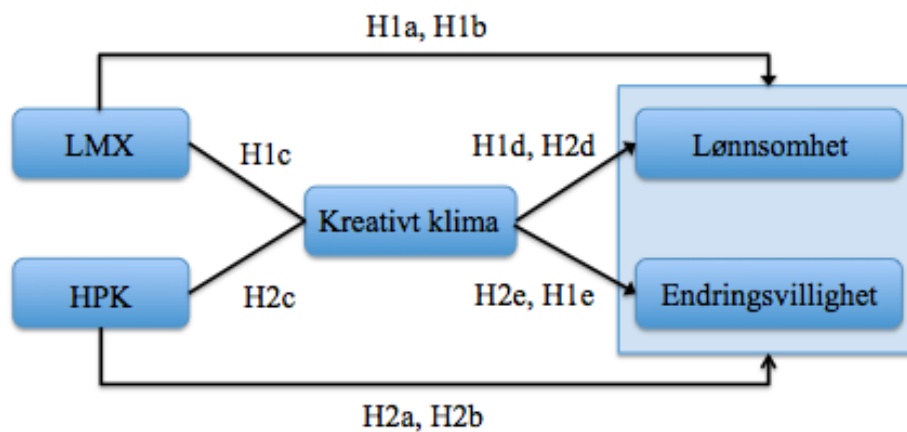
I litteraturen er det hyppig blitt påpekt at tilretteleggelse for kreativitet i organisasjoner også er svært viktig for å oppnå effektivitet. Dette er spesielt aktuelt med tanke på økt konkurranse og endringer knyttet til teknologi, lovgivning og i markeder (Tesluk, Farr & Klein, 1997). Tesluk et al. fastslår med bakgrunn i tidligere forskning at en organisasjons kultur og klima har stor påvirkningskraft på individuell kreativitet. Det er utviklet mange modeller som beskriver hvordan kreativitet påvirker innovative prosesser. En stor del av denne forskningen har fokusert på hva som motiverer og utløser individuell kreativitet, ettersom enkeltpersoner er kilden til kreativ utvikling. Omgivelsene til disse individene er derfor antatt å spille en viktig rolle for den individuelle kreativiteten (Tesluk et al., 1997). Dette har fått ytterligere oppmerksomhet de siste tiårene, spesielt siden de eksterne omgivelsene endrer seg raskere enn før. Blant annet identifiserte FN i sin Creative Economy rapport at *“kreativitet, kunnskap og tilgang på informasjon i økende grad blir anerkjent som kraftfulle drivere for økonomisk vekst og utvikling i den globaliserte verden”* (2008, s. 3, egen oversettelse). Med andre ord har kreativitet også et økonomisk aspekt ved seg ved at det bidrar til innovasjon, produktivitet, entreprenørskap og økonomisk vekst (United Nations, 2008, s. 3).

Skal vi tro forskning og rammeverk vil det derfor være viktig å tilrettelegge for et kreativt klima i organisasjoner for å drive endring og øke økonomisk vekst og innovasjon. Siden kreativt klima kan være en utslagsgivende faktor, ønsker vi i utredningen å se hvorvidt dette kan være en driver for endring og lønnsomhet som skapes av LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter.

2.6 Teoretiske sammenhenger og utledning av hypoteser

Så langt har vi tatt for oss teori om de ulike variablene vi har benyttet oss av i utredningen. Dette delkapitlet vil ta for seg de teoretiske sammenhengene mellom disse variablene. Med bakgrunn i sammenhengene utleder vi 10 hypoteser som vi ønsker å få bekreftet eller avkreftet. Først vil vi presentere en mer detaljert forskningsmodell:

Figur 2.2: Detaljert forskningsmodell



Denne modellen tar for seg både de direkte sammenhengene mellom variablene, samt de indirekte effektene. For å gjøre det mer oversiktlig har vi valgt å markere de 10 hypotesene med tall, henholdsvis 1 og 2 som avhenger av om hypotesen har LMX eller relasjonell horisontal psykologisk kontrakt som uavhengig variabel. De direkte sammenhengene mellom de ulike relasjonene og de to organisasjonsutfallene er illustrert gjennom henholdsvis H1a/b og H2a/b. Hypotese c beskriver den direkte sammenhengen mellom ulike relasjoner og kreativt klima. Til sist vises de mulige underliggende mekanismene mellom relasjoner og organisasjonsutfall gjennom d og e.

2.6.1 Direkte sammenheng mellom relasjoner og lønnsomhet

De første hypotesene våre handler om hvorvidt relasjoner har en sammenheng med lønnsomheten til en bedrift. Ved å ha gode relasjoner på arbeidsplassen, vil man legge til rette for at ansatte kan prestere bedre, og at de utvikler seg i større grad enn om relasjonene til leder og kolleger er mindre gode (Peterson et al., 2012).

Direkte sammenheng mellom LMX og lønnsomhet

En bedrifts lønnsomhet påvirkes i stor grad av ulike variabler. Finkelstein et al. (2009) fant i sin studie at lederens oppførsel og lederstil har påvirkning på bunnlinjen til en organisasjon. Det finnes ulike studier på hvorvidt ulike lederstiler har innvirkning på en bedrifts finansielle prestasjoner. Selv om det i nyere tid har blitt mer fokus på at en bedrifts suksess avhenger av hvordan den effektivt leder, utvikler, involverer og engasjerer sine ansatte, eksisterer det få studier som knytter sammen ledelse av mennesker med bedriftens prestasjoner (Emmott, 1997, som sitert i Patterson, West, Lawthom & Nickell, 1997). Spesielt virker det som om sammenhengen mellom LMX og lønnsomhet så vidt har vært berørt, men vi kan likevel finne noen studier som kan indikere et positivt forhold.

Blant annet fant Wakabayashi og Graen (1984) og Wakabayashi (1988) en sterk positiv relasjon mellom LMX og lønn. Videre fant de en positiv sammenheng mellom LMX og bonuser. Det finnes også en studie der man fant en sterk positiv sammenheng mellom LMX og bedrifters investeringer i de ansatte knyttet til utvikling av kunnskap og utnyttelse av deres potensial (Wakabayashi, Graen & Uhl-Bien, 1990). Dette kan tyde på at LMX påvirker bunnlinjen til en organisasjon, da økte bonuser, lønn og investeringer i humankapital gjerne skjer som et resultat av økt lønnsomhet i organisasjonen. I tillegg kunne Green et al. (1996) rapportere om et positivt forhold mellom mengden finansielle ressurser tilgjengelig i en organisasjon og kvaliteten på LMX. Det skal likevel nevnes at det i senere forskning har vært varierende funn på om dette forholdet har vist seg å være signifikant (Scandura & Schriesheim, 1994). Sammenhengene bør derfor tolkes med varsomhet grunnet begrenset empirisk forskning.

I et nyere studie undersøkte May-Chiun Lo et al. (2015) effekten av LMX på organisatoriske prestasjonsmål i finanssektoren i Malaysia. I studien ble produktivitet, kvalitet på service, ansattes tilfredshet og kundetilfredshet benyttet som mål på organisatoriske prestasjoner i en bedrift. Resultatet viste at LMX hadde positiv påvirkning på samtlige av prestasjonsmålene (May-Chiun Lo et al., 2015). Ettersom økt produktivitet og kundetilfredshet kan føre til økt produksjon og salg, vil dette også kunne tyde på at LMX vil ha en effekt på en bedrifts bunnlinje. Til tross for liten empirisk forskning kan det følgelig argumenteres for en positiv sammenheng mellom LMX og lønnsomhet.

Vi ser derfor for oss at bedrifter hvor de ansatte vurderer LMX-kvaliteten høyt, vil kunne prestere bedre økonomisk. Vi har med bakgrunn i dette utviklet hypotesen:

H1a: "LMX har en positiv sammenheng med lønnsomhet".

Direkte sammenheng mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og lønnsomhet

Det finnes få studier som har undersøkt direkte effekter av horisontale psykologiske kontrakters innhold og organisatoriske utfall (Sverdrup & Schei, 2012). Det er derfor vanskelig å finne en direkte link mellom horisontale psykologiske kontrakter og lønnsomhet. Likevel kan vi finne noen indikasjoner på at relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter kan ha påvirkning på en bedrifts prestasjoner, som kan slå ut positivt på lønnsomhet.

Sverdrup og Schei (2012) studerte 12 fellesgrupper innen landbruksindustrien for å undersøke blant annet hvilke utfall horisontale psykologiske kontrakter kunne føre til. I sin studie fant de antydninger til at grupper med oppfylte horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold viste seg å ha høyere prestasjoner sammenliknet med grupper med psykologiske kontrakter med oppgaveorientert innhold (Sverdrup & Schei, 2012, s. 23). Prestasjoner ble målt ved produktivitet samt kvalitet i produksjonen. Det vil da kunne antas at høyere prestasjoner i denne konteksten vil kunne føre til bedre lønnsomhet. Ettersom fire av fem høyprestasjons bedrifter i studien hadde relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter, kan dette tyde på at disse fører til mer lønnsomhet sammenliknet med bedrifter der den horisontale psykologiske kontrakten er oppgaveorienterte. Dette må derimot tolkes med forsiktighet ettersom tre av fire av bedriftene med lavest prestasjon også var relasjonsorientert (Sverdrup & Schei, 2012).

Ettersom det eksisterer lite empiri på området, må man være forsiktig med tolkningen av dette. Likevel tror vi at små bedrifter kan være spesielt avhengig av den enkeltes innsats, kunnskap og samarbeidsvilje, og vi tror derfor at bedrifter hvor det eksisterer horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold mellom de ansatte, vil kunne prestere bedre enn organisasjoner der den eksisterer i mindre grad. Derfor mener vi at det kan eksistere en sammenheng mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og lønnsomhet, og vi har valgt å teste ut følgende hypotese:

H2a: "Relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har en positiv sammenheng med lønnsomhet"

2.6.2 Direkte sammenheng mellom relasjoner og endringsvillighet

Hypotese b omhandler sammenhengen mellom relasjoner og de ansattes endringsvillighet. Dersom de ansatte har gode relasjoner på arbeidsplassen, vil dette kunne føre til at den ansatte vil være bedre rustet og tilbøyelig til å håndtere endringer på jobben godt, og dermed også i større grad være endringsvillig.

Direkte sammenheng mellom LMX og endringsvillighet

Ulike ledelsesteorier har en tendens til å fokusere på ledelse av organisasjonen i seg selv. LMX-teorien har på sin side fokus på relasjonen mellom leder og ansatt (Dansereau et al. 1975). Fedor et al. (2006) peker på at en trygg organisasjon med rettferdige prosedyrer der leder fokuserer på de ansattes behov, vil kunne fasilitere økt endringsforpliktelse hos de ansatte. De ansatte vil dermed kunne forvente at endringene gjennomføres på en rettferdig og ryddig måte. Kool og Dierendonck (2012) fant i sin studie at ansatte som føler seg trygge og optimistiske på arbeidsplassen, mest sannsynlig vil bidra til endringer i bedriften i positiv retning. Aulie og Sundnes (2016) fant i sin masteroppgave at tjenende ledelse hadde en positiv effekt på medarbeideres endringsvillighet. Ettersom tjenende ledelse er en lederstil hvor man fokuserer på å tjene de ansatte i en leder-ansatt relasjon, vil en høy grad av LMX også kunne argumenteres for å legge til rette for økt endringsvillighet blant de ansatte. Spesielt ettersom høy grad av LMX fører til økt støtte og tillit mellom de to partene (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Med bakgrunn i at gode relasjoner til leder kan sies å være spesielt viktig i små bedrifter, vil høy grad av LMX kunne føre til at de ansatte vil takle endringer bedre sammenliknet med bedrifter med lav grad av LMX. Dersom ansatte støtter og har tillit til leder og vice versa, vil det sannsynligvis ha en positiv effekt på de ansattes endringsvillighet. På bakgrunn av dette synes følgende hypotese å være rimelig:

H1b: "LMX har en positiv sammenheng med endringsvillighet"

Direkte sammenheng mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og endringsvillighet

Selv om det er vanskelig å finne studier på den direkte sammenhengen mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og endringsvillighet, har flere studier vist at oppfyllelse av den psykologiske kontrakten blir positivt forbundet med forpliktelse til bedriften (Chi & Chen, 2007; Conway & Briner, 2002; Hess & Jepsen, 2009; Parzefall, 2008), og at brudd har negativ påvirkning på innovativ atferd (Ng, Feldman & Lam, 2010).

Relasjonsbaserte horisontale psykologiske kontrakter har vist seg å bestå av elementer som ansattes forventninger, forpliktelser, utveksling av sosial interaksjon, støtte, anerkjennelse og tilpasning (Sverdrup, 2012b). Tilpasning i denne konteksten omhandler de ansattes forventninger, forpliktelser og utveksling om det å være i stand til å tilpasse seg nye situasjoner og være fleksibel når det kommer til arbeidsoppgaver. Selv om dette kan knyttes til selve arbeidsoppgaven, viste Sverdrups studie at det også kan inkluderes i relasjonsbaserte horisontale psykologiske kontrakter fordi det inkluderer hvordan ansatte samarbeider og stiller opp for hverandre ved behov. Ettersom egenskaper ved relasjonelle kontrakter viser seg å bygge på tilpasning av nye situasjoner og å være fleksibel, vil tilstedeværelse av en relasjonell horisontal psykologisk kontrakt kunne tilsi at de ansatte er mer endringsvillige sammenliknet med ansatte uten en slik kontrakt. Annen forskning har også undersøkt i hvilken grad mengde og kvalitet av arbeidsrelatert informasjon assosieres med kvaliteten på relasjoner mellom kolleger (Sias, 2006). Sias (2006) fant blant annet at kvaliteten på informasjonen ansatte fikk fra sine medarbeidere var positivt relatert til jobbtilfredshet og forpliktelse til organisasjonen. Det er rimelig å anta at god kvalitet på informasjonsutveksling gjerne skjer mellom de medarbeidere som har relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter med hverandre. Ettersom dette kan hevdes å øke forpliktelsen til bedriften, er det videre naturlig å tro at ansatte med høy forpliktelse gjerne også er endringsvillige dersom organisasjonen har behov for det.

I 2010 studerte Ng, Feldman og Lam sammenhengen mellom psykologisk kontraktsbrudd, forpliktelse og innovasjonsrelatert atferd. Innovasjonsrelatert atferd er her knyttet til å generere, spre og implementere innovative ideer på jobb. Funn fra studien indikerte at et oppfattet psykologisk kontraktsbrudd var negativt assosiert med innovativ atferd (Ng, Lam & Feldman, 2010, s. 1). Tilsvarende er det derfor plausibelt å tro at oppfylt psykologisk kontrakter kan være positivt relatert til innovativ atferd. Ettersom implementering av nye ideer på jobb kan knyttes sammen med det å tenke nytt og tilpasse seg nye situasjoner, vil det være naturlig å anta at ansatte som har innovativ atferd også gjerne er mer endringsvillige. Vi tror derfor at:

H2b: "Relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har en positiv sammenheng med endringsvillighet"

2.6.3 Direkte sammenheng mellom relasjoner og kreativt klima

Hypotese c tar for seg sammenhengen mellom relasjoner og kreativt klima. Vi ser for oss at tillit og støtte i gode relasjoner med leder og kolleger vil kunne føre til at de ansatte i større grad våger å tenke nytt og fremlegge nye ideer, og dermed skape et kreativt klima i bedriften.

Direkte sammenheng mellom LMX og kreativt klima

Ansatte som føler de blir utfordret og har mening og måloppnåelse i arbeidet sitt, vil mest sannsynlig øke innsatsen på områder der oppgaven krever kreativ tenkning (Amabile, 1988). Dermed er det naturlig å anta at ansatte med høy grad av LMX har en tendens til å være kreativt orientert (Bauer & Erdogan, 2015, s. 176). Det finnes ulike måter høy grad av LMX legger til rette for at de ansatte presterer ved hjelp av kreativitet. Amabile og Gryskiewicz (1987) peker på at utfordrende og relevante oppgaver er sterkt forbundet med kreativitet på en arbeidsplass, og Liden og Graen (1980) fant i sin studie at de ansatte med høy grad av LMX viste seg å ha mer utfordrende og relevante oppgaver enn de ansatte med lav grad av LMX. Høy grad av LMX har også vist seg å føre til økt risikotakning i jobben og mer anerkjennelse (Graen & Cashman, 1975). Kombinasjoner av disse faktorene tyder på mottakelighet og støtte for kreativt arbeid (Amabile, 1988). I tillegg viser det seg at ansatte med høy grad av LMX er av den oppfatningen at de befinner seg i et miljø som støtter oppunder innovativt arbeid (Dunegan, Tierney, & Duchon, 1992). Bruce og Scott presenterte lignende funn i sin studie der LMX viste seg å ha en sterkt signifikant positiv effekt på "støtte for innovasjon" (Scott & Bruce, 1994, s. 597). Dette taler for at det skulle eksistere en positiv sammenheng mellom LMX og kreativt klima.

En høy grad av LMX innebærer som tidligere nevnt støtte og tillit. I tillegg har det vist seg at ansatte med høy grad av LMX gjerne får tildelt ressurser og belønninger, og dette kan videre oppfattes som tilretteleggelse og støtte for kreativitet (Ford, 1996, som referert i Bauer & Erdogan, 2015). Det skal nevnes at dette forholdet kan være avhengig av hvorvidt lederen i LMX-forholdet har en kreativ profil. Med andre ord hvor kreativ lederen i seg selv er og/eller hvor viktig vedkommende mener kreativt arbeid er (Bauer & Erdogan, 2015). En leder og en ansatt med samme type kreativ profil vil gjerne utvikle en høy grad av LMX, og derfor vil man også kunne attribuere et kreativt klima til en høy grad av LMX. Dette kan derimot også forklares ved at både leder og medarbeider innehar kreative egenskaper (Tierney & Farmer, 2011).

Amabile et al. (1996) peker på at ledere som ønsker å tilrettelegge for kreativitet og innovasjon, kan gjøre dette ved å fokusere på miljøet de skaper for sine ansatte, og gjennom en god relasjon

vil miljøet fremme trygghet og støtte som får ansatte til å jobbe kreativt. Tierney, Farmer og Graen (1999) fant at LMX var positivt relatert til kreativitet, noe som underbygges av studiene til Joo, Yang og McLean (2014), som også fant et positivt forhold mellom kvaliteten på LMX og ledervurdert kreativitet. De som hadde gode forhold til sjefen, viste seg også å få mer støtte fra leder og anså seg selv som mer kreativ, noe som tyder på at høyere grad av LMX kan lede til et kreativt klima (Joo, Yang & McLean, 2014). Med bakgrunn ovenstående teori og forskning har vi derfor valgt å formulere hypotesen:

H1c: "LMX har en positiv sammenheng med kreativt klima"

Direkte sammenheng mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og kreativt klima

Som nevnt tidligere involverer relasjonsorienterte horisontale psykologiske kontrakter temaer som sosial interaksjon, tilpasning, støtte og anerkjennelse (Sverdrup, 2012b). Støtte involverer det å gi hjelp til kolleger både hva gjelder personlige forhold og arbeidsoppgaver. Studien til Sverdrup fant at ansatte virket å sette pris på generell støtte fra sine kolleger, og i tillegg virket det som at støtte var avhengig av en god relasjon (Sverdrup, 2012b, s. 25). Ettersom støtte er viktig for et kreativt klima, kan det virke som at horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold kan være med å skape et kreativt klima da de ansatte føler seg trygge og støttet på grunn av de gode relasjonene.

Sverdrup og Schei fant også i sin studie (2012) at grupper der det eksisterte horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold (og hvor kontrakten var innfridd), gjerne var mer tilbøyelige til å ha bedre samarbeid i grupper enn i de gruppene der de horisontale psykologiske kontraktene ikke ble oppfylt og/eller hadde oppgaveorientert innhold. Et bedre samarbeid kan indikere at det også er mer rom for å komme med ideer og tenke kreativt sammen, og det kan dermed tenkes at i tilfeller der de horisontale psykologiske kontraktene er relasjonelle, vil det være større rom for kreativitet. Vi ønsker dermed å avdekke om følgende hypotese kan stemme:

H2c: "Relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har en positiv sammenheng med kreativt klima"

2.6.4 Indirekte sammenhenger mellom relasjoner og organisasjonsutfall

De siste hypotesene omhandler det indirekte forholdet mellom relasjoner og de ulike organisasjonsutfallene. Vi tror at gode relasjoner mellom den ansatte og dens leder og kolleger,

også kan virke gjennom kreativt klima og videre ha en positiv effekt på den ansattes endringsvillighet og bedriftens lønnsomhet.

Indirekte sammenheng mellom relasjoner og lønnsomhet

Å skape og levere verdi er viktige komponenter for en bedrifts konkurransedyktighet (Berghman et al., 2006). Dette kan føre til at bedrifter som ikke er innovative nok mest sannsynlig vil møte på store utfordringer, ettersom de ikke klarer å henge med på utviklingen i markedet (Lonial et al., 2008).

Organisasjoner som blir identifisert som innovative hva gjelder, produkter, tjenester og retningslinjer burde skille seg miljømessig fra konservative eller ufrivillige gammeldagse organisasjoner (Ekvall, 1996). I følge Ekvall (1996) spiller organisasjonens klima en rolle som mellomliggende variabel sett i forhold til organisasjonsprosesser som påvirker utfallet av en organisasjons virksomhet. Klimaet påvirker organisatoriske prosesser som problemløsning, beslutningstaking, kommunikasjon, koordinasjon, kontroll, og psykologiske prosesser som læring, skapelse, motivasjon og forpliktelse. Disse organisatoriske prosessene kan dermed få ulikt utfall avhengig av hvilket klima bedriften har: høy eller lav kvalitet på produkter, nye produkter eller forbedringer av eksisterende produkter eller tjenester, stor eller liten grad av trivsel blant ansatte og/eller kommersiell gevinst eller tap (Ekvall, 1996, s. 106). Ekvall peker på at et kreativt klima påvirker prosesser som kan få frem innovative utfall, som videre vil kunne påvirke de ovennevnte utfallene i positiv retning. Det kreative klima kan dermed føre til eksempelvis nye produkter av god kvalitet, som igjen vil føre til økt gevinst hos en bedrift. I Ekvalls studie ble 10 innovative og fem stagnerende enheter sammenlignet. Enhetene var enten små organisasjoner eller en uavhengig divisjon i et større selskap med 100-200 ansatte. Det viste seg at de 10 innovative enhetene hadde hatt suksess med å utvikle nye og lønnsomme produkter som sikret deres posisjon i markedet. De fem stagnerende enhetene viste seg på sin side å ha behov for fornyelse av produkter, men hadde enten ikke prøvd eller ikke gitt en god nok innsats for å få det til (Ekvall, 1996, s. 111).

I tillegg vil et kreativt klima, som Ekvall beskriver, ha positiv påvirkning på trivselen til de ansatte. Salanova (2005) fant at engasjerte ansatte resulterer i bedre prestasjoner og høyere kundelojalitet, noe som igjen vil kunne argumenteres å forbedre en bedrifts bunnlinje. Det er svært mange ulike faktorer som påvirker en bedrifts lønnsomhet. Vi mener vi har grunn til å tro at ansatte som arbeider i et kreativt klima, også vil utføre jobben sin på en bedre måte. Det er

rimelig å anta at dersom de ansattes innsats øker, vil bedriften også bli mer lønnsom. Vi ser for oss et kreativt klima skaper en trygg og god arbeidsplass, og dermed også reduserer turnover, øker kundelojalitet, høyner innsats og bedrer ansattprestasjoner. Vi har derfor utviklet følgende hypoteser:

H1d: "LMX har en positiv sammenheng med lønnsomhet, som medieres gjennom kreativt klima"

H2d: "Relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har en positiv sammenheng med lønnsomhet, som medieres gjennom kreativt klima"

Indirekte sammenheng mellom relasjoner og endringsvillighet

Begrepene kreativitet og innovasjon er ofte brukt om hverandre i forskningsstudier, og skillet mellom dem har vist seg å omhandle mer hvordan man vektlegger dem enn det faktiske innholdet (West & Farr, 1990). Kreativitet omtales ofte som "å gjøre noe for første gang eller skapelse av ny kunnskap" (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, s. 293, egen oversettelse), mens innovasjon omhandler produksjonen eller adopsjon av nyttige ideer og implementering av disse (Kanter, 1988; Van de Ven, 1986).

I en studie i 1994 identifiserte Scott og Bruce en faktor de kalte "støtte for innovasjon" (egen oversettelse s. 592). Denne faktoren målte både hvorvidt individer anså organisasjonens åpenhet for endring og toleranse for ulikheter som støttende for nye ideer fra teammedlemmene. Dette identifiserte de videre som klima for innovasjon (Scott & Bruce, 1994), som man kan si er svært likt et kreativt klima som er et klima som fasiliterer kreative utfall (Ekvall, 1996). Denne typen klima ble målt med items slik som "Organisasjonen er åpen og responsive til endring", "Det blir oppmuntret til kreativitet" og "Denne organisasjonen kan beskrives som fleksibel og tilpasser seg endringer kontinuerlig" (Scott & Bruce, 1994, s. 593, egen oversettelse). Dette viser at innovativitet og kreativitet blir sterkt knyttet til endring, og at det kan være grunnlag for å tro at et kreativt klima vil kunne fasilitere endringsvillighet i en organisasjon.

Aryee og Chen (2006) vektlegger at et kreativt klima legger til rette for oppførsel som ivaretar gruppen. Dette inkluderer blant annet tillit, åpenhet og samarbeid (Aryee & Chen, 2006; James & James 1999). Etersom deltakerne i en slik gruppe kjennetegnes av å være åpne, vil det også være naturlig å tro at disse også er mer endringsvillige. I studien til Scott og Bruce (1994), der faktorene over ble benyttet, ble det funnet at LMX førte til innovativ oppførsel, som ble mediert

av klima for innovasjon. Ettersom innovativ oppførsel kan relateres til endringer, vil det være derfor rimelig å anta at et kreativt klima vil mediere forholdet mellom LMX og endringsvillighet. Vi har derfor utviklet disse hypotesene:

H1e: "LMX har en positiv sammenheng med endringsvillighet, som medieres gjennom kreativt klima"

H2e: "Relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har en positiv sammenheng med endringsvillighet, som medieres gjennom kreativt klima"

3. Metode

I dette kapitlet skal vi presentere utredningens studieobjekt og forskningsdesign, samt gjøre rede for metoden for datainnsamlingen. Vi skal også beskrive fremgangsmåten for dataanalysene vi har gjennomført. Avslutningsvis evaluerer vi metoden som er benyttet og trekker inn etiske perspektiver. Formålet med kapitlet er å beskrive og begrunne valgene vi har tatt knyttet til forskningsmetoden vår. Metode er de teknikkene og prosedyrene som benyttes til å anskaffe og analysere forskningsdata (Saunders, 2012). Vi har valgt den metoden vi mener på en mest hensiktsmessig måte kan besvare vår overordnede problemstilling: *“I hvilken grad har relasjoner betydning for lønnsomhet og endringsvillighet i små bedrifter?”*

3.1 Studieobjektet

I denne utredningen ble små norske regnskapsbedrifter og deres ledere og medarbeidere benyttet som studieobjekt for å studere sammenhengene i hypotesene. Dataene er samlet inn fra både ledere og medarbeidere på individnivå. I vår studie har vi valgt å se på små bedrifter, og bakgrunnen for dette valget er at disse i enda større grad opplever utfordringer i møte med endringer i omgivelsene. Små bedrifter har ikke like mange ressurser til å gjennomføre endringstiltak som mellomstore eller store bedrifter. Små bedrifter er derfor i enda større grad avhengig av god ledelse og relasjoner for å henge med på utviklingen som skjer i samfunnet.

Små- og mellomstore bedrifter (SMB) omtales gjerne under ett, og det er ikke noen etablert definisjon i Norge på forskjellen mellom disse. SMB betegnes som bedrifter med under 100 ansatte. Finansdepartementet har i sin utredning “Fra sparing til egenkapital” (1995) definert små bedrifter i Norge som organisasjoner med inntil 20 ansatte. Siden det nettopp er små norske regnskapsbedrifter vi skal undersøke, forholder vi oss til denne definisjonen.

3.1.1 Regnskapsbransjen

Videre i denne delen av utredningen ønsker vi å gi leseren en innføring i regnskapsbransjen, slik at vi kan sikre en god forståelse av bransjen denne utredningen studerer. Vi vil ta for oss generelle hovedtrekk, samt se på utviklingen og endringen som har vært i bransjen og dens omgivelser de siste årene.

Generelt om bransjen

Regnskapsbransjen består av alle autoriserte regnskapsførerselskap og autoriserte innehavere av enkeltpersonforetak (Regnskap Norge, 2016a). Bransjen har salg av økonomitjenester, slik som enkel regnskapsføring- og rapportering, som sitt hovedvirke. I følge Proff.no (2016) består regnskapsbransjen i dag av 6 244 bedrifter, hvorav 11 av disse er store, og 1 618 kan klassifiseres som små med mellom fire og 20 ansatte. I tillegg har flere revisjonsselskaper og banker startet med å tilby regnskapsføring. Dette kan sees som en følge av lempingen av revisjonsplikten for mindre selskap i 2011 (Regnskap Norge, 2011).

Ved utgangen av 2015 var det totalt 11 558 autoriserte regnskapsførere fordelt på 2 835 autoriserte regnskapsførerselskap i Norge (Finanstilsynet, 2016). I 2014 var bransjens omsetning på 12,9 milliarder kroner, noe som tilsvarer en økning på 6,3 % fra 2013. Regnskap Norges prognose for videre vekst estimerer en ytterligere økning i omsetning på 500-800 millioner kroner i 2015 (Regnskap Norge, 2015). I 2014 var antall kundebedrifter i bransjen satt til 385 660, noe som var en økning på over 12 000 fra året før. Selv om den har vært avtagende har veksten i sysselsettingen økt. Økningen i 2015 er anslått til 1 %. Videre ser Regnskap Norge en økning i prisene på regnskap- og bokføringstjenester, hvor de i 2014 steg med 4,5 % (Regnskap Norge, 2015).

Endringer i bransjen

Bransjeveksten kan trolig knyttes til økende trend av outsourcing; bedrifter velger heller å outsource regnskapsfunksjonen til regnskapsføringsselskaper enn å ha ansvaret for dette selv internt i bedriften. Dette er en utvikling man ser i mange bransjer. Blant annet blir også IKT, lønn og faktureringsarbeid outsourcet slik at bedrifter frigjør administrative ressurser som da kan styres mot bedriftens faktiske hovedvirke (Riise, 2013). Dette er trender som øker markedet for regnskapsføringstjenester, men som også øker behovet for endring. I sin årsberetning peker Regnskap Norge på tre forhold som de største driverne for endring i regnskapsbransjen: omfattende endring i lover som er viktige for regnskapsførernes kjernevirksomhet, endringer i kundebehov og teknologisk utvikling (Regnskap Norge, 2016a).

Regnskapsbransjen må rette seg etter myndighetenes regler og øvrige krav til standarder og rapportering. Bransjen utøver en viktig og lovpålagt oppgave for norsk næringsliv, og må derfor også tilpasse seg løpende endringer i lovverket. Blant annet peker Regnskap Norge på en ny preposisjon fra Finansdepartementet i forbindelse med den nye skatteforvaltningsloven som en

viktig sak som i tiden fremover vil påvirke bransjen. Det er også satt ned et lovutvalg som i løpet av 2017 skal foreslå endringer i eller nye lover for regnskapsførere og revisorer. I 2014 oppnevnte Finansdepartementet et utvalg med hensikt å gjennomgå regnskapsloven for å modernisere og forenkle regelverket, samt tilpasse de norske reglene til nytt EØS-regelverk på området (Regnskap Norge, 2016a). Dette vil kunne føre til ytterligere nye lover og regler som regnskapsførere må tilpasse seg til.

Endringer i behovet hos regnskapsførernes kunder ses gjerne i sammenheng med de teknologiske endringene. Da flere av regnskapsførerens oppgaver automatiseres eller lempes over på kunden, øker dette behovet for opplæring og oppfølging av kundene (Regnskap Norge, 2016a). Reiseregninger er et eksempel på dette. Tidligere måtte original kvittering leveres og bokføres. Nå kan kundene derimot skanne et bilde av kvitteringen med mobilen og føre denne direkte til regnskapet. Dette vil resultere i større fleksibilitet for både kunde og regnskapsfører, men krever mer initiativ og kundekontakt fra regnskapsførernes side. Kundene ønsker seg mer interaksjon og hyppigere besøk av regnskapsføreren, i tillegg til at de ønsker at regnskapsføreren i større grad forklarer hva som ligger bak de operasjonene som gjennomføres. Dette gir i sin tur mer verdiskapning for kunden (Kleppen, 2014).

Den antatt største driveren for endringer i regnskapsbransjen fremover, er teknologi. Nyvinninger som elektronisk fakturering og myndighetenes innføring av EHF (Elektronisk Handelsfaktura) og a-ordningen, endrer hverdagen og regnskapsførernes oppgaver. Ulike økonomi- og regnskapssystemer er med på å effektivisere tjenestene i bransjen, og har videre ført til at flere av arbeidsoppgavene til den tradisjonelle regnskapsføreren har endret seg kraftig (Regnskap Norge, 2016a). En overgang fra manuell bokføring av historiske data har ført til at tilbudet av tjenester blir mer rådgivningsrettet. Elektroniske og skybaserte løsninger tar over for den manuelle punchingen, og regnskapsførere trenger ikke lengre lagre bilag og samle inn kvitteringer til regnskapet. I den kommende tiden vil de manuelle transaksjonene i større grad erstattes med helautomatiske prosesser, noe Vismas satsning på “Software as a service” er et eksempel på (Visma, 2015). Det er liten tvil om at denne utviklingen i ytterligere grad vil eskalere i de kommende årene. Om få år vil man kanskje kunne se for seg at alle manuelle transaksjoner er opphørt, og at mange av prosessene som lønning og føring av bilag foregår automatisk. Det vil derfor bli behov for ny kompetanse og nye forretningsmodeller i tillegg til en økt teknologiforståelse for å dra nytte av mulighetene som oppstår.

Oppsummert

Til tross for økende vekst for bransjen generelt sett ser man at ulike endringer kan by på utfordringer i fremtiden. Å henge med på den teknologiske utviklingen og endringer i lovverket for drift, og ikke minst evnen til å kombinere regnskapsførerrollen med rollen som rådgiver, vil bli spesielt viktig dersom de små regnskapsbedriftene skal fortsette å være lønnsomme.

3.2 Forskningsdesign og metode

Forskningsdesignet er den generelle planen og rammeverket for innsamling og analyse av dataene våre. Designet er valgt ut med formål å svare på problemstillingen vår på en best mulig måte (Saunders et al., 2012). I vår studie har vi valgt en deduktiv forskningstilnærming, som kjennetegnes ved problemformulering ut i fra og testing av eksisterende teori. Denne skiller seg fra en induktiv tilnærming som benytter observasjon og analyse av et fenomen for å danne grunnlag for ny teori (Saunders et al., 2012). Ved å benytte en deduktiv forskningstilnærming håper vi å kunne forklare sammenhengen mellom relasjoner som LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og organisasjonsutfallene lønnsomhet og endringsvillighet. Som grunnlag for å studere relasjoner i små bedrifter brukte vi empiri fra litteraturgjennomgangen. Bakgrunnen for dette valget var at det eksisterer en del litteratur om relasjoner, og dette kunne derfor danne en tilstrekkelig grunnmur for utarbeidelse og empirisk testing av hypotesene våre. Siden det finnes studier på relasjoner i grupper, mente vi det eksisterte et tilstrekkelig fundament for å utlede hypoteser.

Det er forsket mye på hva som har en betydning for ulike organisasjonsutfall i store- og mellomstore bedrifter. Det er derimot skrevet lite om hva som driver organisasjonsutfall i små bedrifter, og relasjoners betydning på dette. Som nevnt innledningsvis tror vi relasjoner har innvirkning på hvordan en organisasjon presterer og klarer seg gjennom endringer. Det eksisterer også forskning på hvordan ulike lederstiler og lederatferd har betydning for organisasjonsutfall. Derfor synes en deduktiv tilnærming å være best egnet for vår utredning. Ved valg av en deduktiv tilnærming ble det videre naturlig å bruke kvantitativ forskning, og det skiller da mellom å bruke et beskrivende- eller forklarende forskningsdesign. Beskrivende forskningsdesign har som hensikt å identifisere sammenhenger, mens et forklarende design på sin side ser på årsakssammenhenger (Saunders et al., 2012). De fire spørreundersøkelsene vi har benyttet oss av som grunnlag for denne utredningen er utarbeidet med bakgrunn i solid teori. Fordelen ved å bruke et slik kvantitativt design som spørreundersøkelse er at en kan

forenkle det komplekse gjennom allerede etablerte skalaer og rammeverk (Saunders et., al, 2012). En annen fordel er at man har mulighet til å samle inn et stort datamateriale fra relativt mange respondenter. Forskningsdesignet vårt er beskrivende, ettersom vi avdekker om hvorvidt det eksisterer sammenhenger mellom variablene våre. Dette datasettet har ulike variabler som er målt på ulike tidspunkt, og vi vil derfor også kunne argumentere for kausale sammenhenger.

3.3 Datainnsamling

I dette delkapittelet skal vi presentere hvordan datainnsamlingen er gjennomført og hvilke forarbeider som ble gjort i forkant av utsendelsen. Vi starter med å ta for oss populasjonen og utvalget, for så å gå videre til å se på utforming og testing av undersøkelsen. Avslutningsvis skal vi se på prosessen knyttet til førstegangskontakt med de ulike bedriftene samt drøfte responsraten.

3.3.1 Populasjon og utvalg

Ved utarbeidelse av oversikten over alle regnskapsbedriftene i populasjonen, ble masterstudenter ved NHH engasjert for å gjøre dette arbeidet effektivt. Oppgaven de fikk var å lage en oversikt over alle små, norske regnskapsbedrifter med mellom fire og 20 ansatte. Her brukte de Proff.no til å søke opp hele populasjonen, med bransjekoden 69.201 - Regnskap og bokføring, samt legge inn et søkekriterium på 4-20 ansatte. Populasjonen på dette tidspunktet besto av 1 282 bedrifter. Det videre arbeidet gikk ut på å luke ut bedrifter som ikke passet inn i utvalget. Disse besto gjerne av ulike avdelinger, eller holdt i hovedsak på med andre aktiviteter. Annen informasjon som ble hentet inn her var navn på bedriftene, størrelse på bedriftene (antall ansatte), navn på leder og kontaktinformasjon. Denne oversikten endte med å inneholde 1 040 små regnskapsbedrifter, og ble brukt som grunnlag for førstegangskontakt.

3.3.2 Utforming av spørreundersøkelse

Ved utarbeidelse av spørreundersøkelsen var det første som ble gjort å kartlegge hva som skulle inkluderes i de ulike spørreskjemaene. Datasettet som denne utredningen er basert på, er utarbeidet som en del av et forskningsprosjekt for Regnskaps Norge som utføres av FOCUS-programmet ved NHH. Dette datasettet er benyttet tidligere og skal også brukes videre i flere år fremover. Flere av spørsmålene i undersøkelsen går derfor utover denne utredningens omfang. Totalt ble det utformet fire ulike spørreskjemaer, to til daglig leder og to til de ansatte.

Disse ble sendt ut i to omganger: en på våren 2015 og en på høsten 2015. En variabel som er målt på våren 2015 vil vi omtale som målt på “tid 1”, mens en variabel som er undersøkt i spørreskjema sendt ut høsten 2015 vil omtales målt på “tid 2”.

Ved utformingen av spørreundersøkelsen ble det videre aktuelt å velge hvordan man best mulig skulle nå ut med spørreskjemaene. Siden målet var å nå ut til flest mulig i det relativt store utvalget, som også hadde en stor geografisk spredning, ble undersøkelsen sendt ut elektronisk per e-post (Saunders et al., 2012). Ved innsamling av disse dataene ble programvaren Qualtrics benyttet. Undersøkelsen gav respondentene mulighet til å besvare spørsmålene når det passet dem best, i tillegg til at de kunne besvare spørsmålene i eget tempo. Dette ble sett på som hensiktsmessig for å redusere risikoen for at respondentene skulle misforstå spørsmålene, eller skynde seg gjennom undersøkelsen for å bli ferdig raskest mulig. En spørreundersøkelse vil i så måte øke gyldigheten i svarene som ble innhentet.

Siste ledd i utformingen var å ta stilling til hvorvidt spørsmålene som ble stilt skulle være avkrysning eller åpne kvalitative svar, og om respondenten skulle få velge om de ville svare på spørsmålene eller ikke. Beslutningen ble at størsteparten av spørsmålene skulle være avkrysning, i tillegg til at noen spørsmål skulle være tilrettelagt for åpne svar i større grad. Det ble besluttet at de fleste spørsmålene skulle være valgfrie å besvare. Senere i dette kapittelet vil vi gå nærmere inn på utforming av skalaene, og hvordan de ulike spørsmålene ble stilt for våre variabler.

3.3.3 Testing av spørreundersøkelsen

For å teste undersøkelsen ble kolleger av forskerne i FOCUS, ansatte i Regnskap Norge samt bekjenskaper benyttet. På den måten ble det undersøkt om hvorvidt spørsmålene var forståelige og hvor lang tid det omtrent ville ta når man først fikk kontakt med bedriftene. Testpanelet ga tilbakemeldinger om at spørsmålene ble stilt på en forståelig og hensiktsmessig måte, og at alle sammen forsto innholdet i spørsmålene. Det var spesielt viktig å estimere tiden testrespondentene brukte, da man kunne informere de faktiske respondentene om dette i informasjonsskrivet når undersøkelsen ble sendt ut.

3.3.4 Førstegangskontakt og utsendelse

Alle de daglige lederne til de utvalgte bedriftene ble kontaktet per telefonsamtale i mars og april 2015. Siden dette var første gang bedriftene ble kontaktet, ble det viktig å understreke viktigheten og interessen av deres deltakelse i prosjektet. Studentene som tok kontakt med disse daglige lederne hadde en mal for hvordan de skulle gå frem i telefonsamtalen. På den måten ble det også sikret at alle lederne fikk lik informasjon. Hovedargumentet for deltakelse var viktigheten av forskningsprosjektet for bransjen, og at de deltakende bedriftene ville motta en rapport i etterkant av undersøkelsen med de mest sentrale funnene. Det var også viktig at det ble understreket at undersøkelsen var underlagt forskningsprogrammet FOCUS ved Norges Handelshøyskole og at Regnskap Norge var med i prosessen med utarbeidelse av spørreundersøkelsen. Dette var for å underbygge tyngden i prosjektet og at studien ble utført av seriøse aktører.

Da det ble opprettet kontakt, svarte lederne på om hvorvidt de ville svare på undersøkelsen eller ikke. De tok på den måten beslutningen på vegne av bedriften og de øvrige ansatte. De ansatte hadde likevel en mulighet til å reservere seg mot å svare. Alle i populasjonen hadde derfor mulighet til å velge om de ønsket å være med å bidra til prosjektet. Telefonsamtalene ble fattet i korthet slik at dette ikke ble for tidkrevende for lederne i bedriften. Det ble derfor sendt en oppfølgingsmail med et informasjonsskriv som beskrev forskningsprosjektet i større grad. Her kunne lederen lese mer om hensikten med prosjektet, hvem som sto bak og informasjon om selve undersøkelsen. Det ble utviklet to ulike typer informasjonsskriv: et til ledere som hadde svart ja per telefon til å delta og et til de lederne som var usikre på om de hadde tid og mulighet til å delta. I det sistnevnte informasjonsskrivet var det mer detaljert informasjon i tillegg til en understreking av bidraget bedriften ville gi til forskningen. Se vedlegg 1 for eksempel på hvordan et informasjonsskriv så ut.

Lederne og medarbeiderne som fikk tilsendt undersøkelsene fikk disse tilsendt per e-post med en lenke til undersøkelsen i Qualtrics. På den måten ble risikoen for at andre enn målgruppen besvarte undersøkelsen minimert.

3.3.5 Responsrate

Av de 1 040 daglige lederne som ble kontaktet, var det 248 ledere som svarte ja til å delta, og 41 usikre. Våren 2015 ble derfor skjemaet sendt ut til totalt 289 ledere, der 144 ledere endte

opp med å svare. Det var totalt 1 978 ansatte som fikk tilsendt spørreundersøkelsen, hvorav 607 svarte. I runde 1 endte vi opp med å få 751 respondenter, og responsraten ble dermed 49,8 % for lederne, 30,7 % for de ansatte og 33,1 % totalt.

Det var kun de respondentene som besvarte undersøkelsen i runde 1 som fikk tilsendt spørreundersøkelsen i runde 2. Av disse endte 91 ledere og 366 medarbeidere opp med å svare. Responsraten i runde 2 for ledere og ansatte ble dermed henholdsvis 63,2 % og 60,3 %.

3.4 Variabler og skalaer

Dette delkapitlet skal ta for seg variablene som ble målt og skalaene som er benyttet i spørreundersøkelsen. Vi starter kapitlet med en gjennomgang av faktoranalysen som er gjennomført for hver av variablene. For en fullstendig oversikt over spørsmålene som ble benyttet for å måle de ulike variablene, se vedlegg 2.

3.4.1 Faktoranalyse

For å kontrollere statistisk at itemene til de ulike variablene ladet på én og samme komponent gjennomførte vi en prinsipalkomponentanalyse (PCA) med Varimax Rotasjon. Før dette ble gjennomført måtte vi undersøke hvorvidt datamaterialet var egnet for denne faktoranalysen. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) er et mål på utvalgets egnethet (Kaiser, 1970), og Bartletts (1954) sfære-test forteller oss hvorvidt korrelasjonene mellom variablene i faktoranalysen er store nok. KMO over 0,60 og en signifikant Bartletts test kreves for å kunne gjennomføre en god faktoranalyse (Tabachnick & Fidell, 2013). Da de to kravene var oppfylt for alle våre variabler gikk vi derfor videre og gjennomførte faktoranalysen. Se vedlegg 4 for verdier av KMO og Bartletts sfære-test.

Tabachnick og Fidell (2013) anbefaler som en tommelfingerregel å sette et krav om at analysen kun produserer variabler med faktorladninger over 0,32, men at det er opp til preferansene til hver enkelt forsker. Comrey og Lee (1992) indikerer at ladninger over 0,70 er utmerket, 0,63 er veldig god, 0,55 er god, 0,45 er akseptabel og 0,32 er svak. Med bakgrunn i dette samt vårt datamateriale satte vi krav om en grenseverdi på 0,40. Videre benyttet vi Cronbachs alfa for å vurdere den interne konsistensen. Vi vurderer denne som god dersom verdien av Cronbachs alfa er over 0,80 i tråd med Field (2013). Se ellers vedlegg 5 for faktormatrisene. Tilsvarende faktoranalyser ble forøvrig gjennomført med bruk av Maximum Likelihood og Oblique

Rotasjon. De ulike metodene produserte ganske like resultater noe som indikerer at datamaterialet vårt er relativt stabilt overfor forskjellige faktoranalyse-metoder. Resultatene fra prinsipalkomponentanalysen samt Cronbachs alfa blir opplyst under variabel-gjennomgangen under.

3.4.2 Skalaer

I store deler av undersøkelsen ble respondentene bedt om å ta stilling til forskjellige utsagn. Det ble benyttet en 7-punkts Likert skala for alle variablene i forskningsmodellen vår bortsett fra for LMX, hvor det ble benyttet en 5-punkts skala. Hovedårsaken til at en 7-punkts skala er hensiktsmessig å bruke her er på grunn av at lederne ble spurt om å vurdere sine ansatte og vice versa. Dette kan føre til at svarene blir skjøvet til den ene siden (Saunders et al., 2012). En 7-punkts skala vil derfor være mer hensiktsmessig da man i større grad fanger opp variasjonen i utvalget. I tillegg har 7-punktskalaer et nøytralt punkt (4), som også er med på å forhindre at de respondentene som faktisk er nøytrale ikke blir skjøvet til den ene eller den andre siden (Saunders et al., 2012). 7-punktskalaen ble eksempelvis rangert fra “helt uenig” (1) til “helt enig” (7) og “svært uavhengig” (1) til “svært avhengig” (7). Det var kun ytterpunktene som ble forklart for de fleste variablene. Som nevnt eksisterer det noen unntak fra dette i spørreundersøkelsen som ble utarbeidet. I de tilfellene ble det benyttet en 5-punkt skala, der alle punktene ble beskrevet.

3.4.3 Uavhengige variabler

Leader-Member exchange

For å måle variabelen Leader-Member exchange (LMX), ble det benyttet en skala med syv items som er utviklet av Graen & Uhl-Bien (1995). I denne oppgaven har vi benyttet oss av ansattvurdert LMX, siden det er relasjoner på jobben og hos de ansatte som er hovedfokus for utredningen. På den måten unngår vi også skjevhet knyttet til selvrapporing (James et al., 1984). En 5-punkt skala ble benyttet der respondenten ble bedt om å vurdere spørsmålene fra “slett ikke” (1) til “i svært stor grad” (5), “svært uenig” (1) til “svært enig” (5) og “svært lite effektiv” (1) til “ekstremt effektiv” (5). Her ble alle punktene på skalaen forklart. Eksempel på spørsmål som ble stilt er “*Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid*” og “*Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er til stede*”. Disse spørsmålene ble stilt på tid 1.

LMX-skalaen som er benyttet er en etablert skala som tidligere er benyttet for å måle LMX. Vi valgte likevel å utføre en faktoranalyse for å kontrollere at de ulike itemene ladet på den samme faktoren. Alle itemene viste seg å lade på samme faktor med verdier mellom 0,74 og 0,84. På grunn av dette ble alle itemene benyttet i variabelen for LMX. Faktoren hadde i tillegg en Cronbachs alfa på 0,89. Detaljer rundt gjennomføring av faktoranalysen vil bli forklart i delkapittel 3.5. Fullstendige resultater finnes i vedlegg 5.

Horisontale psykologiske kontrakter

Skalaen som er benyttet for å måle innholdet i den horisontale psykologiske kontrakten er en ny skala utviklet av Therese Sverdrup (2012) gjennom flere casestudier. Skalaen består av til sammen 24 items, der halvparten tar for seg relasjonelle psykologiske kontrakter og den andre halvparten tar for seg oppgavebaserte psykologiske kontrakter. I denne utredningen har vi benyttet oss av de 12 itemene som tar for seg innholdet i relasjonelle psykologiske kontrakter. Her ble de ansatte bedt om å vurdere forholdet mellom seg og sine kolleger på tid 1. Om innholdet i den relasjonelle horisontale psykologiske kontrakten ble de ansatte blant annet bedt om å vurdere i hvilken grad de hadde *“utviklet en gjensidig forpliktelse om å dele tips om bedre måter å arbeide på”*.

Ettersom denne skalaen ikke er like godt etablert som LMX skalaen utførte vi en faktoranalyse for å forsikre oss om at itemene for relasjonell horisontal psykologisk kontrakt ladet på samme faktor. Dette viste seg å være tilfellet, med verdier mellom 0,85 og 0,92, og vi valgte derfor å beholde samtlige items for målet på relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter. I dette tilfellet hadde faktoren en Cronbachs alfa på 0,97.

3.4.4 Avhengige variabler

Lønnsomhet

I denne utredningen har vi benyttet oss av både årsresultat før skatt per ansatt og totalkapitalrentabilitet som mål på lønnsomhet. Vi mener begge er objektive og endelige mål, som er enkle å forholde seg til, samt at det gir oss informasjon om hvorvidt bedriften evner å tjene penger i dag og hvorvidt den sikrer avkastning på investeringene i selskapet. I dette tilfellet har vi delt årsresultat før skatt på antall ansatte. På denne måten fjerner vi variasjonen vi får mellom bedriftene i årsresultat som resultat av bedriftens størrelse. Totalkapitalrentabiliteten, antall ansatte og årsresultatet før skatt er fra 2015, og er innhentet fra nettsiden Proff.no.

Endringsvillighet

Denne variabelen er en ledervurdert gruppevariabel, det vil si at lederen har tatt en vurdering på de ansattes evner og egenskaper sett under ett for å tilpasse seg ulike endringer på jobben. Denne skalaen er tilnærmet lik skalaen utviklet av Beltrán-Martín et al. (2008). For hver av de ni påstandene brukt i denne variabelen skulle leder vurdere i hvilken grad han eller hun oppfattet at de ansatte innehar ulike evner og egenskaper. Et eksempel på spørsmål fra denne undersøkelsen er *“Mine ansatte lærer fort nye rutiner og prosesser som innføres i deres arbeid”*. Spørsmålene om de ansattes endringsvillighet ble stilt til leder på tid 2.

Også for denne variabelen valgte vi å gjennomføre en faktoranalyse for å forsikre oss om at alle itemene ladet på samme faktor. Ettersom dette var tilfellet, med ladninger på mellom 0,71 og 0,92, ble alle itemene inkludert. Vi fant også at endringsvillighet hadde en Cronbachs alfa på 0,94.

3.4.5 Mediatorvariabel

Kreativt klima

Kreativt klima er målt ved hjelp av seks items som har sin opprinnelse i Ekvalls' (1996) måleinstrument for kreativitet. Ekvalls mål på kreativitet består av 50 items, og omhandler blant annet tillit, støtte for ideer, frihet, lekenhet, idétid og utfordringer. Denne skalaen ble benyttet som utgangspunkt av Sundgren, Dimenäs, Gustafsson og Selart (2005) som videre utviklet en skala med ti dimensjoner. De seks itemene som er benyttet i denne undersøkelsen er et utdrag av disse 10 dimensjonene. Disse seks itemene tar for seg rom for kreativitet, erfaringsutveksling, innovasjon og dynamikk i bedriften.

Dette målet er hentet fra de ansatte på tid 2, hvor de ble bedt om å vurdere påstandene fra “helt uenig” til “helt enig”. Eksempler på spørsmål under denne variabelen er *“Klimaet i bedriften er grunnleggende positivt og stimulerer til nye ideer”* og *“Bedriften lar meg løse problemer og agere på en måte som er hensiktsmessig i en gitt situasjon”*.

Også for denne variabelen valgte vi å gjennomføre en faktoranalyse for å forsikre oss om at alle itemene ladet på en faktor. Ettersom dette var tilfellet, med ladninger mellom 0,82 og 0,89, ble alle itemene inkludert. Vi fant også at kreativt klima hadde en Cronbachs alfa på 0,93.

3.4.6 Kontrollvariabler

I analysene våre har vi valgt å inkludere ulike kontrollvariabler for å undersøke hvorvidt sammenhengen mellom de avhengige og uavhengige variablene ikke skyldes tilfeldigheter. Vi har valgt å inkludere fire kontrollvariabler, og på denne måten kan vi redusere muligheten for at vi drar feil slutninger om hovedsammenhenger (Sundell, 2012). I vår utredning har vi valgt å inkludere kontrollvariablene antall ansatte i bedriften og alder på bedriften, i tillegg til kjønn og alder på leder.

Antall ansatte

Vi mener at antall ansatte er en hensiktsmessig kontrollvariabel å inkludere da den gir en indikasjon på selskapets størrelse, noe som kan tenkes å ha innvirkning på andre variabler. Vi så innledningsvis at ledelse i små bedrifter skiller seg fra ledelse i større bedrifter. Det kan videre tenkes at små bedrifter har lettere for å tilpasse seg endringer sammenliknet med større bedrifter. Antall ansatte er hentet fra nettsiden Proff.no, og er offisielle tall innhentet gjennom A-ordningen som er levert av Statistisk Sentralbyrå. Hver bedrift som utbetaler lønn, pensjon og andre ytelser må levere en A-melding hver måned, som videre rapporteres til NAV som registrerer dette i Brønnøysund Registeret. Det er her SSB henter ut informasjon om antall ansatte og leverer dette videre til ulike tredjeparter (Altinn, 2016), som i vårt tilfelle er Proff.no. Disse tallene vil ha kunnet endret seg noe ettersom de oppdateres fortløpende og vi innhentet dem på et gitt tidspunkt (September 2016).

Alder på bedrift

Den neste kontrollvariabelen vi har benyttet er alder på bedriften. Hvor lenge bedriften har eksistert er nyttig å inkludere fordi man kan tenke seg at eldre bedrifter kan vise seg å være mer statiske en yngre bedrifter. Dette kan skyldes at de eldre bedriftene har mer etablerte rutiner, dypere relasjoner, og ansatte som har vært i bedriften store deler av dets levetid. Det er også mulig alderen på bedriften kan ha en indirekte innvirkning på lønnsomheten gjennom effektive arbeidsmetoder og lojale kunder.

Kjønn på leder

Den tredje kontrollvariabelen vi har valgt å inkludere er kjønn på leder i bedriften. Det kan åpenbart være forskjeller på leders atferd uavhengig av kjønn, men flere studier har tidligere vist at det er store og signifikante forskjeller mellom kjønn, både hva gjelder lederstil, effektivitet, gjenkjenning av trender og reaksjoner på nye ideer (Kinicki & Williams, 2009).

Det kan også tenkes at en bedrift med overvekt av kvinnelige ledere kan slå sterkere ut på relasjonelle psykologiske kontrakter, enn hva menn gjør. Dette kontrollspørsmålet ble stilt selvstendig til leder på tid 1. Dersom noen ledere av ulike grunner valgte å ikke svare på dette, ble kjønnen hentet fra Proff.no ved å kontrollere opp mot navnet på leder.

Alder på leder

Til sist har vi valgt å inkludere alder på bedriftens leder som kontrollvariabel. Vi ser for oss at alder på leder kan ha en innvirkning på endringsvilligheten. Yngre ledere er muligens ikke så knyttet til gamle rutiner og metoder, og vil kanskje ha lettere for å tilpasse seg nye arbeidsoppgaver og teknologi som skulle gjøre sin inntreden i arbeidshverdagen.

Tabell 3.1 Variabeloversikt

Variabel	Tid	Hvem	Cronbachs Alfa	Eksempel på spørsmål
LMX	Tid 1	Ansatt	0,89	<i>“Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er til stede”</i>
Relasjonell HPK	Tid 1	Ansatt	0,97	<i>“...utviklet en gjensidig forpliktelse om å dele tips om bedre måter å arbeide på”</i>
Kreativt Klima	Tid 2	Ansatt	0,93	<i>“Klimaet i bedriften er grunnleggende positivt og stimulerer til nye ideer”</i>
Endringsvillighet	Tid 2	Leder	0,94	<i>“Mine ansatte lærer fort nye rutiner og prosesser som innføres i deres arbeid”</i>
Lønnsomhet	2015	Proff.no	-	-

3.5 Dataanalyse

I det følgende vil vi kort presentere fremgangsmåten for analysen av det innsamlede datamaterialet før vi under slutningsstatistikken vil gi en mer detaljert beskrivelse av metoden for hypotesetestingen. Resultatene av de ulike analysene presenteres i kapittel 4.

3.5.1 Fremgangsmåte

I forkant av hypotesetestingen gjennomførte vi noen innledende analyser hvor vi kontrollerte datasettet og rensset det for eventuelle ekstremverdier eller feil. Her brukte vi også deskriptiv statistikk for å danne oss et bilde av innholdet i datamaterialet. Da alle hypotesene våre er utledet på bedriftsnivå, ble det også gjennomført en aggregering av variablene opp på bedriftsnivå. Etter datarensing, faktoranalyse og aggregering, kjørte vi en korrelasjonsanalyse for å få en indikasjon på hvilke sammenhenger som kunne eksistere mellom variablene i forskningsmodellen. Vi undersøkte videre hvorvidt de øvrige forutsetningene for å gjennomføre analysene våre var oppfylt og kontrollerte for utvalgsstørrelse, autokorrelasjon, normalitet, linearitet og homoskedastisitet. En detaljert gjennomgang av den innledende analysen og testing av forutsetningene vil gjennomgå sammen med resultatene i kapittel 4.

3.5.2 Slutningsstatistikk

Slutningsstatistikk benyttes for å kunne trekke slutninger om populasjonen basert på funnene i et utvalg (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). I og med at vi har et beskrivende forskningsdesign er det derfor hensiktsmessig å gjennomføre slutningsstatistikk. For å teste hypotesene våre har vi derfor gjennomført lineær regresjon- og medieringsanalyser.

Regresjonsanalyse

Da de uavhengige variablene våre består av intervalldata, benyttet vi lineær regresjon for å studere de direkte effektene i hypotesene a, b og c. Resultatene gav oss betakoeffisienten og dens signifikansnivå i tillegg til modellens forklaringsgrad gitt ved R^2 . Forklaringsgraden indikerer hvor stor del av variasjonen i organisasjonsutfallene modellen vår forklarer (Field, 2013).

Videre kontrollerte vi for kontrollvariablene alder, kjønn på leder, selskapets alder og antall ansatte som ble presentert i avsnitt 3.4.5. Dette gjorde vi for å sikre at det ikke eksisterer spuriøse sammenhenger utenfor vår modell som forklarer sammenhengen mellom våre

uavhengige og avhengige variabler. Vi inkluderte kontrollvariablene i regresjonsanalysene kun i de tilfeller hvor det ble avdekket i den fullstendige korrelasjonsmatrisen i vedlegg 8 at de korrelerte signifikant med variablene i vår modell. Dette er fordi det ikke gir mening å inkludere kontrollvariabler dersom det ikke er avdekket noen signifikant korrelasjoner (Sundell, 2012). Vi utførte følgelig hierarkiske regresjoner hvor kontrollvariablene ble inkludert i steg 1 og den uavhengige variabelen som ble testet ble lagt inn i steg 2.

Mediering

For å analysere d- og e-hypotesene om tilstedeværelsen av medierende effekter, gjennomførte vi først en hierarkisk regresjon hvor kreativt klima ble lagt inn i steg 3. Dersom vi så at signifikansnivået for den uavhengige variabelens betakoeffisient fikk et betydelig fall fra modell 2 til modell 3, samtidig som kreativt klima var signifikant, ville dette indikere at kreativt klima har en medierende effekt. I tillegg bør forklaringsgraden øke signifikant fra modell 2 til modell 3. Ved en indikasjon av mediering fortsatte vi analysen i Preacher and Hayes' PROCESS makro i SPSS og utførte en kjøring ved bruk av modell nummer 4 som vises i vedlegg 6. Denne modellen studerer den direkte effekten mellom de uavhengige variablene og organisasjonsutfallene, i tillegg til den direkte effekten mellom de uavhengige variablene og kreativt klima, samt de indirekte, medierende effektene gjennom kreativt klima. En indirekte effekt påvises ved et konfidensintervall som ikke inneholder null.

Vi har nå presentert metoden for datainnsamling samt dataanalyse og vil i det følgende evaluere metoden vår, samt vurdere etiske problemstillinger knyttet til denne.

3.6 Evaluering av metode

I dette delkapitlet vil vi se nærmere på og besvare hvorvidt vi kan trekke gyldige slutninger basert på studiens analyser og resultater. Dette gjør vi ved å bedømme utredningens validitet og reliabilitet.

3.6.1 Validitet

Validitet viser til (1) i hvilken grad metoden for datainnsamlingen nøyaktig måler det den hadde til hensikt å måle og (2) i hvilken grad funn virkelig handler om det de hevder å omhandle (Saunders et al, 2012). Vi skal se nærmere på to aspekter ved utredningens validitet; den interne og eksterne.

Intern validitet

For å si noe om den interne validiteten, må vi se nærmere på begrepene som er brukt i spørreundersøkelsen og hva innholdet i disse er. Dette kalles henholdsvis begrepsvaliditet og innholdsvaliditet. For å vurdere begrepsvaliditeten må vi sjekke om det er samsvar mellom de teoretiske definisjonene av de fenomenene vi vil måle og begrepene som er brukt i undersøkelsen (Saunders et.al., 2012). Siden de fleste spørsmålene vi benytter oss av i denne utredningen har tatt utgangspunkt i allerede etablerte og velutviklede skalaer, skulle dette tyde på en god begrepsvaliditet. Likevel vil det at en skala er benyttet mange ganger ikke automatisk føre til at den interne validiteten er tilfredsstillende. Likevel vil disse være mer robuste enn om vi hadde utviklet disse selv. Vi har et unntak, og det er den uavhengige variabelen på relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter. Dette er en relativt ny skala som ikke er validert enda. Den er derimot benyttet i forskning og har blitt kvalitetssikret gjennom flere studier. Derfor vil vi kunne si at begrepsvaliditeten er akseptabel.

Innholdsvaliditeten omhandler hvorvidt spørsmålene som er brukt i undersøkelsen i tilstrekkelig grad dekker problemstillingen (Saunders et.al., 2012). Nesten alle variablene som er benyttet i undersøkelsen er hentet fra etablerte skalaer, noe som betyr at vi på disse variablene er sikret god innholdsvaliditet. Det faktum at vi har brukt en skala på relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter som ikke er validert, kan derimot svekke innholdsvaliditeten. Dette øker risikoen for at spørsmålene ikke dekker det vi ønsker å se på ved relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter. Likevel er denne skalaen som tidligere nevnt benyttet i flere tidligere studier av Therese Sverdrup (2012). I tillegg har vi vurdert at spørsmålene passer godt inn i bransjen, og vi anser derfor at innholdsvaliditeten er tilstrekkelig.

I denne utredningen har vi valgt å benytte oss av en kvantitativ metode, som egner seg godt for dette studiet ettersom man får mulighet til å innhente data fra mange respondenter. Likevel vil denne tilnærmingen ikke få frem bakgrunnen for hvorfor respondentene svarer slik de gjør. Dette kan føre til at vi ikke får identifisert komplekse aspekter, og at studien blir en forenklet versjon av virkeligheten. Vi kan dermed ikke fastslå noen kausal sammenheng. Det hadde vært mulig å inkludere dybdeintervjuer basert på resultatene fra spørreundersøkelsen, men med tanke på datasettets størrelse og begrenset tidsrom, har vi valgt å ikke gjøre dette. Likevel vil studien vår være mer enn et øyeblikksbilde, ettersom dataene er hentet inn på to ulike tidspunkt. Vi har derfor grunnlag for å kunne argumentere for kausalitet, sammenliknet med for eksempel en

tverrsnittstudie. Den interne validiteten vil dermed kunne sies å være akseptabel. Likevel vil vi poengtere at et eksperiment ville gitt oss et klarere bilde av årsakssammenhengene.

Ekstern validitet

I tillegg til den interne validiteten må vi vurdere utredningens eksterne validitet. Den eksterne validiteten handler om hvorvidt funnene våre kan generaliseres. En høy responsrate på undersøkelsen vil kunne være med på å øke den eksterne validiteten. I tillegg vil det faktum at respondentene er hentet fra et flertall ulike bedrifter gjøre at funnen i større grad kan generaliseres. I vår utredning har vi et datasett der responsraten var 49,8 % for ledere og 30,7 % for ansatte på tid 1, og henholdsvis 63,2 % og 60,3 % på tid 2. Dette skal kunne tyde på god ekstern validitet. Av hele populasjonen på 1282 regnskapsbedrifter, var det til slutt 113 bedrifter som endte opp i utvalget vi har analysert. Dette tilsvarer en responsrate på 8,8 %, noe som vil tilsa en akseptabel ekstern validitet og at generaliseringen til populasjonen synes å være bra. Om hvorvidt funnene våre kan generaliseres til andre bransjer kan diskuteres. Som vi vil komme tilbake til under diskusjonsdelen, står mange ulike bransjer ovenfor de samme utfordringene knyttet til endring reflektert i blant annet nyskapninger på teknologisisiden. Det er derfor nærliggende å tro at våre funn om relasjoner i regnskapsbransjen også vil kunne generaliseres til små bedrifter i andre bransjer.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om studiens robusthet. Vi skal i denne delen beskrive hvor vi har hentet inn spørsmålene som er brukt i utredningen vår, hvordan de er blitt oversatt og hvordan man gikk frem for å nå frem hos respondentene. På den måten kan vi vurdere studiens etterprøvbarehet. Vi skal altså vurdere i hvilken grad metoden for innsamling av data vil gi konsistente funn. Konsistente funn tilsier at man vil finne det samme om studien skulle blitt gjentatt flere ganger eller dersom andre skal utføre liknende studier (Saunders et al., 2012).

Forskningsprosjektet er basert på data samlet inn fra spørreskjemaer som har vært utviklet av en gruppe forskere ved Norges Handelshøyskole i samarbeid med rådgivere i Regnskap Norge. Funnene vil dermed ha en stor grad av reliabilitet ettersom analysen er basert på svar fra en stor gruppe med ledere og medarbeidere, i tillegg til at spørsmålene er utviklet av fagpersoner. Dette øker sannsynligheten for at studiet kan gjentas med samme resultat, og at forskere kommer til å benytte samme skalaer ved andre studier. Det er likevel verdt å nevne at det i

spørreundersøkelsen er brukt både etablerte skalaer og ikke-etablerte skalaer for å teste mange ulike aspekter ved ledelse i bedriftene. Blant annet er skalaen vi benytter for relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter ikke validert, og man vil kunne hevde at det kan være vanskelig å teste akkurat disse på nytt. Likevel er denne skalaen benyttet i flere publiserte studier der funnene har vært sammenlignbare (Sverdrup 2012), og vi kan derfor argumentere for relativt god reliabilitet.

Det som kan være en trussel for reliabiliteten er at vi ikke har utført en bortfallsstudie. Dette kunne vi gjort for å se om det var noen forskjeller på dem som har valgt å svare på undersøkelsen sammenlignet med dem som har valgt å ikke svare på undersøkelsen. Ettersom en eventuell bortfallsstudie ville måtte blitt gjennomført på 1169 bedrifter (utvalget subtrahert med vårt endelige utvalg: 1282 – 113), vurderte vi arbeidet til å bli svært tidkrevende og valgte derfor å ikke gjennomføre dette.

Vi ønsker også å legge til at det er vanskelig å kontrollere eventuelle feil hos respondentene. Dette vil dermed være en mulig trussel mot reliabiliteten. En oversikt over de ulike respondentene fra Qualtrics viser oss at brorparten av lederne har svart sent på kvelden eller svært tidlig på morgenen, mens medarbeiderne har i hovedsak svart i arbeidstiden sin. Dette kan indikere at noen av svarene er unøyaktige, ettersom respondentene kan ha vært påvirket av tretthet eller tidspress i jobbhverdagen. Vi kan likevel med sikkerhet si at respondentene har tatt seg tid til å svare gjennomtenkt, ettersom de fikk beskjed til å sette av minst 15 minutter på å fullføre undersøkelsene. I tillegg ble spørreskjemaet sendt ut per e-post i etterkant av at lederne hadde samtykket per telefon, og deltakerne kunne ta denne på et tidspunkt som passet dem. De kunne også bruke så lang tid de ønsket på å besvare spørsmålene. Ettersom fremgangsmåten er godt beskrevet i metoden, mener vi derfor at reliabiliteten skal være tilfredsstillende.

3.7 Etiske perspektiver

Under arbeidet med utredningen har det vært viktig for oss å ivareta alle parter interesser. Dette inkluderer alle som er involvert i, eller på en eller annen måte blir påvirket av forskningen vår. I denne delen vil vi derfor gå nærmere inn på de etiske perspektivene ved utredningen. Dette inkluderer hensyn tatt i prosedyrene og videre konsekvenser av forskningen som går ut på hvorvidt den benyttede metoden er brukt på en god og forsvarlig måte, samt at moralen i

forskningen ivaretas (Saunders, 2012). Det metodiske handlet i vårt tilfelle i stor grad om hvordan dataene ble samlet inn, hvordan vi fikk tilgang på dem, hvordan funnene ble rapporter og hvordan vi benyttet og analyserte disse.

Som en del av FOCUS-programmet ble dataene samlet inn ved å ringe rundt til ledere og invitere dem til deltakelse i forskningsprosjektet. Ved å ringe fikk man mulighet til å beskrive og forklare prosjektet nærmere, samt påpeke verdien av deres deltakelse i prosjektet. Lederne som ble kontaktet kunne selv velge om bedriften ønsket å delta eller ikke, og det ble videre sendt en oppfølgingsmail til de som ønsket å delta og til de som var usikre. En e-post ble sendt til lederen i etterkant av telefonsamtalen dersom lederen samtykket til dette. Vi kan derfor med sikkerhet si at bedriftene ble kontaktet på en profesjonell og forsvarlig måte.

I prosessen ved utstedelse av undersøkelsen ble det satt frister for bedriftene om når de skulle svare på undersøkelsen, og det ble sendt ut en påminnelse om dette når fristen nærmet seg. For å sikre at man fikk så mye data som mulig, ble lederne oppringt og purret på etter fristen var gått ut dersom de ikke hadde svart. Her kunne lederne få en purring både tre og fire ganger. Man anså da hensynet om å få så mye data som mulig som større enn risikoen for at de faktisk ikke kom til å svare. I tillegg hadde lederne i utgangspunktet sagt ja til å delta på undersøkelsen, og det ble derfor ansett som greit å gi påminnelser som dette. Noen av lederne valgte å reservere seg fra å delta på grunn av for store arbeidsmengder, noe det ble tatt hensyn til.

Da all data var samlet inn fikk alle bedriftene tildelt hvert sitt ID-nummer for å sikre anonymitet for alle respondentene. Videre ble det brukt en dummy-variabel for om den enkelte respondenten var leder eller ikke. Dette ble gjort for å kunne skille mellom de ansatte og lederne i analysene våre. Leder fikk verdi 1, mens ansatt fikk verdi 0. Dette var nødvendig da vi i analysene skiller mellom variabler som måles på ansatt- og ledernivå. Noen vil dermed kunne hevde at anonymiteten til en bedriftsleder ikke ivaretas på en like sikker måte. Likevel er det kun de som har vært med på innsamlingen av dataene som har hatt tilgangen til denne informasjonen. Disse har også signert taushetserklæring knyttet til all unik informasjon man skulle komme over gjennom FOCUS-programmet. Informasjonen fra datasettet er følgelig dekket av denne. Anonymiteten til leder vil derfor være ivaretatt.

Det har vært viktig for oss i arbeidet med analysene og funnene våre at vi har diskutert og vurdert funnene på en så god og hensiktsmessig måte som overhodet mulig. Vi har ønsket å

ivareta interessen til forfattere av tidligere forskning, respondentene, andre som skulle bli påvirket av forskningen vår, samt regnskapsbransjen forøvrig. Spesielt viktig har det vært å opptre profesjonelt og høflig når vi har hatt kontakt med Regnskap Norge og andre eksterne aktører. Dette har vært særdeles viktig ettersom vi har representert FOCUS-programmet og opptrådt på vegne av Norges Handelshøyskole.

I de elektroniske spørreskjemaene som ble benyttet for innhenting av data, ble det hentet inn personopplysninger som ble lagret. På grunn av dette hadde forskningsprosjektet meldeplikt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (Personvernombudet for forskning, 2012). Vi ønsker å informere leser om at forskningsprosjektet ble sendt inn til og godkjent av NSD.

4. Resultat

I denne delen av oppgaven vil vi presentere resultatene fra analysene våre. Innledningsvis presenteres de innledende analysene, før vi videre tester om forutsetningene for hypotesetestene er oppfylt. Vi vil så gjennomgå resultatene fra regresjons- og medieringsanalysene. Til slutt presenteres en oppsummerende oversikt over alle funnene fra de ulike hypotesene.

4.1 Innledende analyser

I dette delkapitlet vil vi gjennomgå klargjøringen av datasettet, den deskriptive statistikken og korrelasjonsanalysen.

4.1.1 Klargjøring av datasett

Før vi startet med analysene gikk vi gjennom datasettet for å fjerne feil og ekstremverdier som kunne bidra til støy i analysen. Vi fjernet 14 respondenter som ikke hadde oppgitt kodenøkkel i sin besvarelse. Siden vi studerer små bedrifter i denne utredningen, skulle vi i utgangspunktet analysere bedrifter med 4-20 ansatte. Etter at vi hentet inn oppdaterte tall på ansatte fra Proff.no valgte vi likevel å også beholde de bedriftene som nå hadde opp mot 25 ansatte. Årsaken til dette er at disse bedriftene på tidspunktet for utsending av spørreundersøkelsen hadde 20 eller mindre antall ansatte. Forandringen kan skyldes endringer i antall ansatte fra innhentingstidspunktet, da dette blir oppdatert gjennom A-meldingen annenhver måned (e-post fra Eniro kundeservice, 9. Juni, 2016, som referert i Aulie & Sundnes, 2016). Videre fjernet vi også alle bedriftene i datasettet som ifølge Proff.no hadde færre enn fire ansatte, samt bedrifter som nå hadde mer enn 25 ansatte.

Ekstremverdier er definert som tilfeller med ± 3 standardavvik fra gjennomsnittet til variabelen i datasettet. Slike verdier kan endre utfallet i en analyse betraktelig, og i tillegg skaper det brudd på forutsetningen om normalitet (Garson, 2012). Vi fjernet derfor tre bedrifter med ekstreme verdier på lønnsomhet ettersom disse avvikene bar preg av å være grunnet ekstraordinære forhold vi ikke hadde kjennskap til. Til slutt var det tre bedrifter som ifølge Proff.no ikke hadde oppgitt antall ansatte. Vi valgte å ekskludere dem fra utvalget da vi ikke kunne si med sikkerhet om de ville falle innenfor eller utenfor vår størrelsesbegrensning på 4-25 ansatte.

Etter datarensingen gjenstod det både respondenter fra tid 1 og fra tid 2 med ulik svarrespons for de to tidspunktene. Utvalgsstørrelsen vil derfor variere noe da de ulike analysene kun inkluderer de bedriftene som har svart på de aktuelle spørsmålene for den aktuelle analysen. Vi anså dette som mer hensiktsmessig enn å sikre at N var den samme for alle analysene som ble gjennomført.

4.1.2 Deskriptiv statistikk

Ved hjelp av deskriptiv statistikk vil vi kunne sammenligne og beskrive variablene våre, og presentere informasjonen om bedriftene i undersøkelsen på en oversiktlig måte (Saunders et al., 2012). I denne utredningen har vi valgt å presentere informasjonen i tabeller over antall respondenter, kjønn og alder på leder, alderen til bedriften og antall ansatte, i tillegg til lønnsomhetsmålene totalkapitalrentabilitet og årsresultat før skatt per ansatt. Vi studerte også sentraltendens, fordeling og spredning for å sikre at materialet er innenfor de forventede rammene (Johannessen, 2009). Sentraltendens er verdien av fordelings tyngdepunkt og ble i vårt tilfelle målt ved utvalgets gjennomsnitt. Spredningen forteller oss hvor nært opp mot tyngdepunktet enhetene i fordelingen ligger, altså variasjonen. For å vurdere spredningen studerte vi standardavviket (Johannessen, 2009). Etersom analysene våre er blitt gjennomført på bedriftsnivå, har vi i hovedsak hentet ut deskriptiv statistikk om lederne og bedriftene i utvalget. For en fullstendig tabell med oppsummerende deskriptiv statistikk for alle variablene benyttet i analysen, vises det til vedlegg 3.

Utvalget vårt består av 113 bedrifter og vi vil i det følgende presentere ulike bakgrunnsvariabler knyttet til disse. Dette hjelper oss å kartlegge datamaterialet som våre analyser bygger på.

Bedriftsdata

Av tabell 4.1 ser vi at den gjennomsnittlige alderen på bedriftene i vårt utvalg er 20 år, med et standardavvik på 15. Den yngste bedriften er 3 år og den eldste er 63 år. Videre har bedriftene i gjennomsnitt 11 ansatte. Med tanke på at vi har selektert bedriftene i forhold til at de er små av størrelse finner vi forventede minimum- og maksimumsverdier for ansatte på henholdsvis 4 og 25 ansatte.

Tabell 4.1 Alder på bedriften og antall ansatte

	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Alder på Bedriften	113	3	63	20	14
Antall Ansatte	113	4	25	11	5

Tabell 4.2 viser stor variasjon mellom selskapene når vi ser på ulike lønnsomhetsmål. Årsresultatet før skatt per ansatt er gjennomsnittlig 75 076 kr, men varierer fra -93 222 kr til 314 769 kr. Det samme ser vi når vi har beregnet totalkapitalrentabiliteten som viser avkastningen på selskapenes aktiva. Dette nøkkeltallet varierer fra -21 % til 60 % med en gjennomsnittlig avkastning på 19 %. Totalkapitalrentabilitet på over 5 % anses som bra.

Tabell 4.2 Informasjon om lønnsomhet

	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Resultat før skatt per ansatt	113	-93222	314769	66261	75076
Totalkapitalrentabilitet	113	-21 %	60 %	19 %	15 %

Lederdata

I utvalget av bedrifter er det en relativt jevn fordeling av kjønnene i lederstilling med 53 % menn og 47 % kvinner. Den yngste lederen i utvalget var 30 år og den eldste 69 år gammel. Av tabell 4.3 ser vi videre at omtrent 60 % av lederne er 30-49 år gammel. For kvinner er dette høyere, med 70 % i alderen 30-49 år. Vi ser også av tabell 4.4 at de kvinnelige lederne er noe yngre enn de mannlige med en gjennomsnittsalder på 47 år mot mennenes gjennomsnitt på 50 år. Generelt har lederne en gjennomsnittsalder på 48 år.

Tabell 4.3 Fordeling av alder og kjønn på leder

Alder/Kjønn	Menn	Kvinner	Totalt
30-39 år	6	8	14
40-49 år	18	23	41
50-59 år	17	10	27
60-69 år	9	3	12
Totalt	50	44	94
Gjennomsnitt	53 %	47 %	100 %

Tabell 4.4 Gjennomsnitt alder og kjønn på leder

Kjønn	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Kvinner	44	30	68	46,75	8,51
Menn	50	32	69	50,42	8,64
Totalt	94	30	69	48,02	8,73

4.1.3 Korrelasjonsanalyse

En korrelasjonsanalyse ble kjørt for å avdekke sammenhenger mellom variablene i forskningsmodellen vår. For en fullstendig korrelasjonsmatrise som også inkluderer kontrollvariablene, se vedlegg 8. Av tabell 4.5 ser vi at LMX verken korrelerer signifikant med organisasjonsutfallet endringsvillighet eller lønnsomhetsmålene totalkapitalrentabilitet og årsresultat før skatt per ansatt. LMX korrelerer derimot signifikant positivt med mediatoren kreativt klima (0,56**). Relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter korrelerer signifikant positivt med både endringsvillighet (0,30*) og kreativt klima (0,50**), men har ingen signifikante utslag på lønnsomhetsmålene totalkapitalrentabilitet og årsresultat før skatt per ansatt. Til slutt korrelerer kreativt klima signifikant positivt med endringsvillighet (0,37**).

Tabell 4.5 Korrelasjoner

	Gjennom- snitt	Standard- avvik	N	1	2	3	4	5	6
Uavhengige Variabler									
1. LMX	3.92	.34	66						
2. Relasjonell HPK	5.65	.74	66	.47**					
Avhengige Variabler									
3. Totalkapitalrent.	19.18	15.37	66	.15	-.03				
4. Resultat før skatt	65 739	72 553	66	.03	-.03	.81**			
5. Endringsvillighet	5.20	1.00	66	.19	.30*	.10	-.05		
Mediator									
6. Kreativt Klima	5.37	.82	66	.56**	.50**	.03	-.14	.37**	

Note: signifikansnivå (tosidig) illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå.

4.2 Testing av forutsetningene for analysen

I delkapitlet vil vi gjennomgå testingen av forutsetninger både for aggregeringsvalget og metoden i hypotesetestingen. For å kunne forsvare valget vårt om aggregering av enkelte

variabler til bedriftsnivå, må visse kriterier om homogenitet innad i bedriftene være tilfredsstillt. Videre vil bruk av regresjonsanalyser også kreve at flere forutsetninger må være oppfylt. Dette inkluderer utvalgsstørrelse, normalitet, linearitet, homoskedastisitet, autokorrelasjon og multikolinearitet (Tabachnick & Fidell, 2013). Av korrelasjonsmatrisen i delkapittel 4.1.3 så vi at det ikke eksisterer noen problemer med multikolinearitet som kjennetegnes av korrelasjoner over 0,90 (Field, 2013). Videre har vi ikke funnet det nødvendig å teste for autokorrelasjon da det i henhold til Wenstøp (2006) bare er relevant å teste dette når man arbeider med tidsseriedata. Under følger derfor en evaluering av forutsetningen for aggregering, utvalgsstørrelse, normalitet, linearitet og homoskedastisitet.

4.2.1 Aggregering

I vår studie er alle hypotesene blitt testet på bedriftsnivå og noen av variablene vi analyserte måtte derfor aggregeres opp på dette nivået. Dette gjelder variablene LMX, relasjonell horisontal psykologisk kontrakt og kreativt klima, ettersom datamaterialet her ble samlet inn på medarbeidernivå. Variabelen endringsvillighet er en gruppevariabel vurdert av leder og er følgelig ikke nødvendig å aggregeres. For å analysere LMX, relasjonell horisontal psykologisk kontrakt og kreativt klima på bedriftsnivå ble besvarelsene til de ansatte aggregert opp etter hvilken bedrift respondenten tilhørte. Verdien til variablene på bedriftsnivå ble så beregnet som et gjennomsnitt av svarene til de ansatte i hver bedrift. Vi satte krav om at det måtte være minst to ansatte i en bedrift som hadde besvart undersøkelsen for å sikre at svarene kunne tolkes på bedriftsnivå. Det var 67 bedrifter som ikke oppfylte dette kravet og som dermed ble fjernet fra datasettet vårt. Det endelige utvalget besto dermed av 113 bedrifter.

I forkant av aggregeringen vurderte vi hvorvidt variablene egnet seg for aggregering. Ved å aggregeres en variabel antar man at det finnes én sann verdi, altså at de ulike medarbeiderne har en lik oppfatning av lederen eller bedriften på det som blir målt (Bliese, 2000). Eventuell variasjon i besvarelsene sees derfor som feil-rapportering. For å bedømme graden av enighet og homogenitet på tvers av medarbeiderne, må man kunne demonstrere at svarene fra de ansatte i en bedrift ligner på hverandre mer enn det som kan forventes å være tilfeldig (Klein, Dansereau & Hall, 1994). Vi benyttet derfor James, Demaree og Wolfs' (1984) $rwg(j)$ -prosedyre for rettferdiggjørelse av aggregering av individuelle medarbeideres vurdering av ledere til et høyere nivå. $Rwg(j)$ er et mål på Interrater Agreement (IRA) hvor j indikerer at målet er beregnet for en variabel sammensatt av flere items. IRA viser til hvorvidt svarene til

respondentene er ombyttbare (Kozlowski & Hattrup, 1992; Tinsley & Weiss, 1974). Vi utførte i tillegg en enveis variansanalyse (ANOVA) for å undersøke Interrater Reliability (IRR). IRR avdekker konsekventheten til ulike respondenter på ulike målenheter (Biemann, Cole & Voelpel, 2012). Altså, er det et mål på reliabiliteten mellom respondentene. Det mest vanlige målene for IRR er Intraclass Correlations målt ved ICC(1) og ICC(2). ICC(1) gir et mål på hvor mye av variansen til en variabel som kan tilegnes gruppedlemskap (Biemann et al., 2012). ICC(2) måler reliabiliteten til gruppegjennomsnittet. Den indikerer altså hvor pålitelig den aggregerte gjennomsnittlige gruppe-scoren er til å skille mellom grupper (Biemann et al., 2012).

For å verifisere tilstedeværelsen av Interrater Agreement, beregnet vi $rwg(j)$. Vi beregnet denne med et øvre og nedre estimat for å skape et intervall hvor det er sannsynlig at den sanne gruppe-scoren vil falle innenfor (James et al., 1984). Det øvre estimatet ble beregnet med en uniform fordeling da denne fordelingen har en tendens til å overestimere $rwg(j)$ (Biemann et al., 2012). En noe skjev fordeling ble brukt for å beregne et estimat for en nedre grense på de aktuelle variablene, da studier viser at respondenter med et forhold til sine med-respondenter eller til den de bedømmer, har en tendens til å benytte seg av “go along to get along” heuristikk i stedet for å utføre en uavhengig, systematisk bedømmelse (Chen, Shechter og Chaiken, 1996). Videre vil respondenter på et lavere nivå som vurderer sine overordnede, vise en ettergivenhet i svarene. En såkalt glorieeffekt (Borman, White & Dorsey, 1995; LeBreton, Burgess, Kaiser, Atchley, & James, 2003). $Rwg(j)$ verdier høyere enn 0,70 (James et al., 1984; Glick, 1985) anses å være tilstrekkelig for å rettferdiggjøre aggregering av data. For ICC(1) er verdiene normalt sett mellom 0,05 - 0,20 (Bliese, 2000). Likevel rådes det til å ikke belage seg for tungt på absolutte cut-off grenser, men vurdere de ulike målene som en helhet og se det i sammenheng med studiet det arbeides med (LeBreton & Senter, 2008).

Vi benyttet Biemann og Coles “Tool for computing IRA and IRR estimates” versjon 1.5 i Excel for å beregne de ulike målene. Av tabell 4.6, ser vi at både øvre og nedre estimat for $rwg(j)$ -verdiene var på over 0,70. ICC(1) verdiene lå mellom 0,12 (LMX) og 0,22 (kreativt klima). Dette viser at det er høyt nivå av homogenitet på tvers av gruppedlemmer og at 12 % til 22 % av den totale variansen blant disse variablene kan forklares av gruppedlemskap. Det må likevel bemerkes at selv om $rwg(j)$ -verdiene og ICC(1) danner grunnlag for å aggregere, er ICC(2) verdiene betraktelig lavere enn hva som er ønsket. Dette kan forklares av at bedriftene i utvalget er ganske små (Bliese, 2000). På tross av de lave ICC(2) verdiene, valgte vi likevel å konkludere med at det var tilstrekkelig grunnlag basert på $rwg(j)$ og ICC(1) (samt en signifikant

F-verdi) for å aggregere variablene LMX, relasjonell horisontal psykologisk kontrakt og kreativt klima til bedriftsnivå.

Tabell 4.6 Grunnlag for aggregering

Variabel	$\Gamma_{WG(j).uniform}$		$\Gamma_{WG(j).measure-specific}$				F-verdi	ICC(1)	ICC(2)
	M	SD	Fasong	S^2_E	M	SD			
LMX	0,91	0,16	Slight skew	1,34	0,84	0,25	1,61**	0,13	0,38
Relasjonell HPK	0,86	0,28	Slight skew	2,90	0,77	0,35	1,55**	0,12	0,35
Kreativt Klima	0,85	0,25	Slight skew	2,90	0,77	0,31	1,69**	0,22	0,41

Note: signifikansnivå (tosidig) illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå.

4.2.2 Størrelse på utvalg

For å sikre at funnene våre er generaliserbare må utvalget være av en viss størrelse. Dersom utvalget er for lite vil man ikke kunne gjenskape studien med andre utvalg og studien vår vil følgelig ikke ha noen vitenskapelig verdi (Field, 2013). Det eksisterer ulike oppfatninger blant forskere hva som utgjør et stort nok utvalg. En tommelfingerregel er at et utvalg bør være på minimum 50 for å anses som bra (VanVoorhis & Morgan, 2007). Tabachnick og Fidell (2013, s. 123) presenterer derimot en formel for kalkulering av utvalgsstørrelse: $N > 50 + 8m$ (hvor m = antall uavhengige variabler). I vårt tilfelle tilsvarer dette en utvalgsstørrelse på $50 + 8 \cdot 2 = 66$. Av den deskriptive statistikken i vedlegg 3 ser vi at alle variablene våre har en N på 113, bortsett fra relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter, endringsvillighet og kreativt klima, med en N på henholdsvis 112, 72 og 104. Variasjonen i N for de ulike variablene kommer av at undersøkelsen er sendt ut på to ulike tider og at kun de som svarte i runde 1 fikk tilsendt en ny undersøkelse i runde 2. Følgelig er det noen som har valgt å ikke svare i den 2. runden noe som da skaper ulik N på de to tidspunktene. Vi anser likevel utvalgsstørrelsen å være tilstrekkelig god da N på begge tidspunkt er over 66.

4.2.3 Normalitet

Flere av våre statistiske tester bygger på en antakelse om normalfordelte variabler. Og vi studerte derfor også kurtosis (spissitet) og skewness (skjevhet), som begge er gir en god indikasjon på om hvorvidt antakelsen om normalfordeling er oppfylt (Field, 2013). Tommelfingerregelen er at absoluttverdiene for kurtosis er +/- 2 og skewness er +/- 2 (Garson, 2012). Dette ble målt ved hjelp av Deskriptiv Statistikk i SPSS.

Absoluttverdiene som tommelfingerregelen baserer seg på er beregnet ved hjelp av følgende formler:

$$Z_{skewness} = \frac{S-0}{SE_{skewness}} \text{ og } Z_{kurtosis} = \frac{K-0}{SE_{kurtosis}} \quad (\text{Field, 2013, s.184}).$$

Som vi kan se av tallgrunnlaget i vedlegg 3 for beregningene, er total kapitalrentabiliteten innenfor kravet til absoluttverdiene både for skewness og kurtosis i henhold til Garsons (2012) tommelfingerregel på +/-2. Endringsvillighet, LMX og horisontale psykologiske kontrakter ligger akkurat på grensen med absoluttverdier for skewness på henholdsvis -2,07, -2,05 og -2,33. Verdiene for kurtosis for disse variablene var innenfor kravet. Resultat før skatt per ansatt og kreativt klima ligger derimot rett i overkant med verdier på henholdsvis 5,77 og -4,38 på skewness, og 4,35 og 4,50 på kurtosis. Dette indikerer en skjevhet mot venstre for kreativt klima, noe som er mindre normalt ifølge Garson (2012), i tillegg til en spissere fordeling enn det som betraktes som optimalt. For årsresultat før skatt per ansatt indikeres det også en spissere fordeling enn optimalt og en skjevhet mot høyre som derimot er mer normalt i henhold til Garson (2012). Ved å studere Q-Q-plottene til de ulike variablene observerte vi imidlertid at punktene for observasjonene faller fint langs den diagonale linjen. Med bakgrunn i dette finner vi det rimelig å anta at variablene har tilstrekkelig normalfordelte feilledd til at vi kan oppfylle kravet om normalitet for å gjennomføre den videre analysen.

4.2.4 Homoskedastisitet og linearitet

For å kontrollere for tilstedeværelsen av homoskedastisitet og linearitet, studerte vi diagrammer for hver av regresjonsanalysene med de standardiserte residualene opp mot de predikerte verdiene fra modellene. Alle diagrammene finnes i vedlegg 7. Ved tilstedeværelse av systematisk kjegle-lignende mønster eller en form for kurve-dannelse indikerer dette henholdsvis eksistens av heteroskedastisitet eller brudd på lineariteten (Field, 2013). For alle analysene bortsett fra H1a, H2a, H1d og H2d var kravene til homoskedastisitet og linearitet oppfylt. For H2a ser vi en klar kjegleform med bruk av total kapitalrentabilitet som lønnsomhetsmål. For H2d ser vi også en klar kjegleform i diagrammene både med bruk av total kapitalrentabilitet og av årsresultat før skatt per ansatt som lønnsomhetsmål. Det samme gjelder for H1a og H1d med årsresultat før skatt per ansatt som lønnsomhetsmål, og i disse tilfellene måtte vi derfor korrigere for heteroskedastisitet. Det gjorde vi ved å gjennomføre mer robuste regresjonsanalyser for H1a, H2a, H1d og H2d med bootstrapping i henhold til Wus anbefaling (Wu, 1986; Efron & Tibshirani, 1994).

4.3 Hypotesetesting

I denne delen av oppgaven vil vi presentere resultatene fra hypotesetestingen. Presentasjonen vil følge samme rekkefølge som hypotesene har blitt presentert tidligere. Avslutningsvis vil alle funnene oppsummeres i en tabell. Som tidligere nevnt inkluderte vi kun de kontrollvariablene som viste seg å korrelere signifikant med variablene i forskningsmodellen.

Hypotese 1a

Denne hypotesen avdekker hvorvidt LMX som lederstil har en direkte sammenheng med lønnsomhet som er gitt ved total kapitalrentabilitet og årsresultat før skatt per ansatt. Vi vil først redegjøre for funnene knyttet til total kapitalrentabilitet og deretter årsresultat før skatt per ansatt.

Total kapitalrentabilitet

Tabell 4.7 viser resultatene fra regresjonen. Vi ser at det ikke eksisterer noen signifikante sammenhenger og vi har dermed ikke grunnlag for å støtte hypotese 1a med total kapitalrentabilitet som lønnsomhetsmål.

Tabell 4.7 H1a: LMX har en positiv sammenheng med total kapitalrentabilitet

	b	SE B	β	p	R ² justert	ΔR^2
<i>Modell 1</i>					.01	.02
Konstant	20.75 (12.99, 28.50)	3.91		.000		
Alder på Bedrift	-.16 (-.35, .04)	.10	-.15	.117		
Antall Ansatte	.13 (-.41, .68)	.28	.04	.631		
<i>Modell 2</i>					.02	.02
Konstant	-2.64 (-33.48, 28.50)	15.56		.865		
Alder på Bedrift	-.14 (-.34, .05)	.10	-.14	.152		
Antall Ansatte	.25 (-.31, .81)	.28	.09	.375		
LMX	5.64 (-1.56, 12.84)	3.63	.15	.123		
<i>N = 113</i>						

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Årsresultat før skatt per ansatt

Grunnet indikasjon på problemer med heteroskedastisitet ble en robust lineær regresjonen kjørt med bootstrapping gjennomført med 1 000 utvalg. I tabell 4.8 presenteres resultatene fra regresjonen, og vi finner ikke støtte for at det eksisterer en signifikant sammenheng mellom LMX og årsresultat før skatt per ansatt.

Tabell 4.8 H1a: LMX har en positiv sammenheng med årsresultat før skatt per ansatt

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
<i>Modell 1</i>					-.01	.00
Konstant	65878 (37496, 93883)	15602		.001		
Antall Ansatte	34.14 (-2189, .2529)	1143	.002	.975		
<i>Modell 2</i>					-.01	.01
Konstant	-355 (-176169, 145122)	81859		.966		
Antall Ansatte	400 (-2115, 3313)	1321	.03	.752		
LMX	16943 (-19877, 58647)	19253	.09	.367		
<i>N = 113</i>						

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Hypotese 2a

I hypotese 2a ønsker vi å finne ut av om psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har en direkte sammenheng på lønnsomheten hos en bedrift. Som under hypotese 1a presenterer vi først funnene knyttet til totalkapitalrentabilitet og deretter funnene knyttet til årsresultat før skatt per ansatt.

Totalkapitalrentabilitet

Med bakgrunn i indikasjonen på heteroskedastisitet kjørte vi en robust regresjonen med bootstrapping basert på 1 000 utvalg. Av tabell 4.9 som presenterer resultatene ser vi at det ikke eksisterer signifikant grunnlag for å støtte hypotese 2a med totalkapitalrentabilitet som lønnsomhetsmål.

Tabell 4.9 H2a: Horisontale psykologiske kontrakter med et relasjonelt innhold har en positiv sammenheng med total kapitalrentabilitet

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
Modell 1					.01	.02
Konstant	22.22 (17.57, 27.13)	2.46		.001		
Alder på Bedrift	-.16 (-.33, .02)	.09	-.15	.072		
Modell 2					.01	.00
Konstant	24.91 (5.78, 42.24)	9.97		.010		
Alder på Bedrift	-.16 (-.33, .02)	.09	-.15	.069		
Relasjonell HPK	-.48 (-3.81, 3.32)	1.74	-.03	.797		
<i>N</i> = 112						

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Årsresultat før skatt per ansatt

Av Tabell 4.10 ser vi at det ikke eksisterer noen signifikant sammenheng mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og årsresultat før skatt per ansatt.

Tabell 4.10 H2a: Horisontale psykologiske kontrakter med et relasjonelt innhold har positiv sammenheng med årsresultat før skatt per ansatt

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
Modell 1					-.01	.00
Konstant	86849 (-15442, 189141)	51617		.095		
Relasjonell HPK	-3612 (-21668, 14444)	9111	-.04	.693		
<i>N</i> = 112						

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Hypotese 1b

Hypotese 1b søker å avdekke hvorvidt det er en direkte sammenheng mellom LMX og endringsvillighet. I tabell 4.11 presenteres resultatene fra regresjonen. Vi ser at modellen ikke er signifikant og at den dermed ikke egnet til å beskrive forholdet mellom LMX og endringsvillighet.

Tabell 4.11 H1b: LMX har en positiv sammenheng med endringsvillighet

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
Modell 1					.03	.05
Konstant	4.17 (2.80, 5.55)	.69		.000		
Antall Ansatte	-.01 (-.06, .03)	.02	-.08	.512		
Alder på Leder	.03 (-.001, .05)	.01	.22	.062		
Modell 2					.05	.03
Konstant	2.14 (-.85, 5.14)	1.50		.158		
Antall Ansatte	-.004 (-.05, .04)	.02	-.02	.865		
Alder på Leder	.02 (-.003, .05)	.01	.21	.083		
LMX	.51 (-.16, 1.19)	.34	.19	.133		
<i>N</i> = 72						

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Hypotese 2b

I denne hypotesen ønsker vi å finne ut av hvorvidt horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold kan direkte påvirke endringsvilligheten i en bedrift. Resultatene fra regresjonen er presentert i tabell 4.12. Som vi ser er modell 2, som inkluderer både relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og alder på leder, signifikant på 0,05 nivå. Den har derimot en noe lav forklaringsgrad med en justert $R^2 = 8,8\%$. Relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter forklarte derimot 7 % av variansen i endringsvillighet ved at R^2 gikk fra 5 % i modell 1 til 12 % i modell 2, noe som viste seg å være signifikant. Videre av modell 2 ser vi at den standardiserte beta-koeffisienten er signifikant på 0,05 nivå med en positiv standardisert betaverdi på 0,26. Dette forteller oss at dersom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter øker med ett standardavvik, vil endringsvilligheten øke med 0,26 standardavvik. Med andre ord har vi fått påvist et at det eksisterer en signifikant positiv sammenheng mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og endringsvillighet. Dette gjør at vi kan konkludere med at hypotesen om at horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold kan ha en positiv sammenheng med endringsvillighet stemmer.

Tabell 4.12 H2b: Horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har en positiv sammenheng med endringsvillighet

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
Modell 1					.03	.05
Konstant	4.03 (2.73, 5.33)	.65		.000		
Alder på Leder	.03 (-.002, .05)	.01	.22	.064		
Modell 2					.09*	.07*
Konstant	2.14 (-.05, 4.23)	1.05		.045		
Alder på Leder	.02 (-.003, .05)	.01	.20	.082		
Relasjonell HPK	.35 (.04, .66)	.16	.26	.027		
<i>N</i> = 72						

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Hypotese 1c

Hypotese 1c søker å avdekke hvorvidt LMX kan ha en direkte sammenheng det kreative klimaet i bedriften. Tabell 4.13 presenterer resultatene av regresjonen. Den viser at modellen som inkluderer både LMX og antall ansatte i bedriften er signifikant på et 0,001 nivå, med en justert $R^2 = 24,8\%$. 24,8 % av variansen i kreativt klima kan dermed forklares av LMX, ettersom modellen uten LMX ikke hadde forklaringskraft. Den standardiserte beta-koeffisienten er 0,54 på et 0,001 signifikansnivå. Dette indikerer at LMX har en positiv sammenheng med kreativt klima og vi har dermed grunnlag for å konkludere med at hypotese 1c stemmer.

Tabell 4.13 H1c: LMX har en positiv sammenheng med kreativt klima

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
Modell 1					-.01	.00
Konstant	5.36 (2.73, 5.33)	.22		.000		
Antall Ansatte	-.001 (-.002, .05)	.02	-.006	.954		
Modell 2					.25**	.26**
Konstant	.33 (-.05, 4.23)	.86		.705		
Antall Ansatte	.03 (-.003, .05)	.02	.17	.057		
LMX	1.21 (.04, .66)	.20	.54	.000		
<i>N</i> = 104						

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Hypotese 2c

Denne hypotesen søker å avdekke om hvorvidt det eksisterer en sammenheng mellom horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold og kreativt klima. Av tabell 4.14 finner vi at modellen er statistisk signifikant på 0,001 nivå med en forklaringsgrad på 21,6 %. Den standardiserte beta-koeffisienten er sterkt signifikant på 0,001 nivå med en positiv verdi på 0,47. Vi finner derfor støtte for hypotese 2c.

Tabell 4.14 H2c: Horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har en positiv sammenheng med kreativt klima

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
Modell 1					.22**	.22**
Konstant	2.54 (1.29, 3.60)	.53		.000		
Relasjonell HPK	.50 (.32, .69)	.09	.47	.000		
<i>N</i> = 103						

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Hypotese 1d og 2d

Hypotese 1d og 2d tar for seg det indirekte forholdet mellom henholdsvis LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og lønnsomheten, mediert av kreativt klima. Vi fant ikke en direkte sammenheng mellom henholdsvis LMX og relasjonelle horisontale psykologiske

kontrakter og lønnsomhet. Likevel kan det være at forholdene blir signifikant når det medieres av kreativt klima. For at dette skal være tilfellet må det påvises at kreativt klima påvirker lønnsomheten. Av korrelasjonsmatrisen var det derimot ikke en signifikant korrelasjon mellom total kapitalrentabilitet eller årsresultat før skatt per ansatt og kreativt klima, noe som gjør at hverken hypotese 1d eller 2d gir mening lenger. Dette kan vi også se av tabell 4.15 og 4.16 hvor vi har kjørt hierarkiske regresjoner for de to hypotesene i tre steg med total kapitalrentabilitet som lønnsomhetsmål. For testing av hypotese 2d har vi kjørt en robust versjon med bootstrapping på 1 000 tilsvarende som for hypotese 2a grunnet indikasjoner på problemer med heteroskedastisitet. Analysene gav som antatt ingen signifikante funn. Tilsvarende gjaldt for regresjoner kjørt med årsresultat før skatt per ansatt som lønnsomhetsmål hvor resultatene kan finnes i vedlegg 9. Med bakgrunn i dette valgte vi derfor ikke å gå videre for å gjennomføre en full medieringsanalyse ved hjelp av Preacher and Hayes PROCESS-makro for hypotese 1d og 2d. Følgelig må vi forkaste de to hypotesene.

Tabell 4.15 H1d: LMX har en positiv sammenheng med total kapitalrentabilitet, som medieres gjennom kreativt klima

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR^2
Modell 1					.02	.04
Konstant	19.26	4.20		.000		
Alder på Bedrift	-.18	.10	-.17	.086		
Antall Ansatte	.24	.29	.08	.402		
Modell 2					.05*	.05*
Konstant	-16.91	16.83		.317		
Alder på Bedrift	-.17	.10	-.16	.098		
Antall Ansatte	.47	.30	.16	.126		
LMX	8.64	3.90	.23	.029		
Modell 3					.05	.01
Konstant	-16.23	16.84		.337		
Alder på Bedrift	-.17	.10	-.16	.094		
Antall Ansatte	.52	.31	.18	.092		
LMX	10.96	4.53	.29	.018		
Kreativt Klima	-1.92	1.92	-.11	.320		
<i>N = 104</i>						

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Tabell 4.16 H2d: Horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har en positiv sammenheng med total kapitalrentabilitet, som medieres gjennom kreativt klima

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
Modell 1					.02	.03
Konstant	22.07	2.57		.001		
Alder på Bedrift	-.18	.09	-.17	.038		
Modell 2					.01	.00
Konstant	17.41	10.46		.100		
Alder på Bedrift	-.18	.09	-.17	.039		
Relasjonell HPK	.82	1.83	.04	.649		
Modell 3					.00	.00
Konstant	15.96	12.68		.205		
Alder på Bedrift	-.18	.09	-.17	.035		
Relasjonell HPK	.54	2.09	.03	.795		
Kreativt Klima	.57	2.32	.03	.790		
<i>N</i> = 103						

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Hypotese 1e

I hypotese 1e bygger vi videre på hypotese 1b og 1c, og søker å avdekke hvorvidt LMX har en sammenheng med endringsvillighet, mediert av kreativt klima. Vi fant tidligere ikke grunnlag for støtte til hypotese 1b om at LMX påvirker endringsvillighet positivt. LMX kan likevel ha en signifikant sammenheng med endringsvillighet, om vi studerer en indirekte effekt via det kreative klimaet. I dette tilfellet må det kunne vises at kreativt klima har en sammenheng med endringsvillighet. Ut i fra vår korrelasjonsmatrise kunne vi konkludere med at det eksisterte en sterkt signifikant korrelasjon mellom de to variablene (0,37**). Tabell 4.17 presenterer resultatene fra den hierarkiske regresjonen. Som vi ser falt signifikansnivået for den betakoeffisienten til LMX fra å ha en p-verdi på 0,147 til en p-verdi på 0,841. Samtidig økte forklaringsgraden signifikant med ni prosentpoeng fra modell 2 til modell 3. Dette indikerer derfor at det eksisterer en medierende effekt.

Tabell 4.17 H1e: LMX har en positiv sammenheng med endringsvillighet, som medieres gjennom kreativt klima

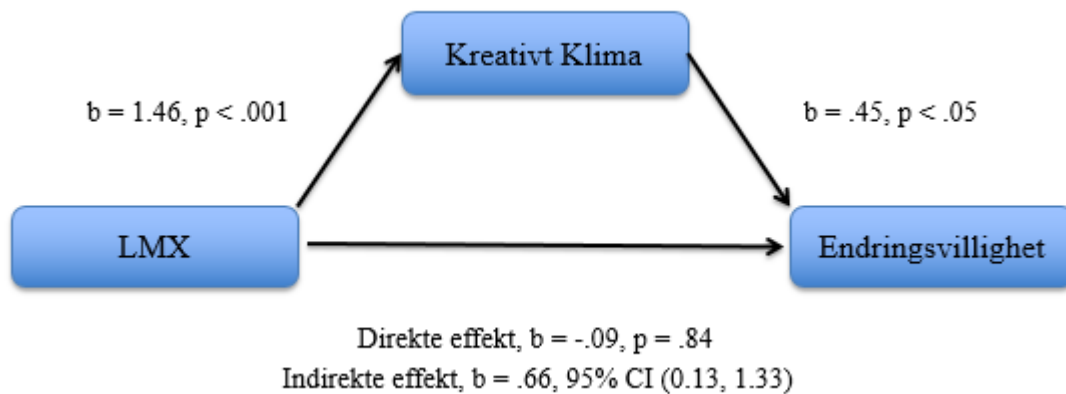
	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
Modell 1					.05	.08
Konstant	3.89	.70		.000		
Alder på Leder	.03	.01	.27	.029		
Antall Ansatte	-.01	.02	-.07	.590		
Modell 2					.06	.03
Konstant	1.66	1.67		.326		
Alder på Leder	.03	.01	.24	.054		
Antall Ansatte	.002	.03	.01	.932		
LMX	.57	.39	.19	.147		
Modell 3					.15**	.09*
Konstant	1.51	1.6		.350		
Alder på Leder	.04	.01	.32	.010		
Antall Ansatte	-.01	.02	-.05	.724		
LMX	-.09	.45	-.03	.841		
Kreativt Klima	.45	.17	.37	.011		

N = 66

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Med bakgrunn i dette valgte vi derfor å gjennomføre en full medieringsanalyse ved hjelp av Preacher og Hayes' PROCESS-makro. Fullstendig SPSS-utskrift kan finnes i vedlegg 10. Den første kjøringen gav en utskrift med varsel om at resultatene ikke var pålitelig. For å korrigere dette ble vi nødt til å bruke Percentil bootstrapping basert på et utvalg med 5 000, og ikke den foretrukne Bias Corrected Accelerated (BCa) bootstrapping for å oppnå resultater med 95% signifikansnivå. Av figur 4.1 ser vi at analysen avdekket en signifikant positiv indirekte effekt av LMX på endringsvillighet gjennom kreativt klima, $b = 0,66$, med Percentil CI (0,13, 1,33) som er over null. Merk at dette gjelder selv om den direkte effekten er negativ. Dette kalles inkonsistent mediering (MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007). Årsaken til at de to har motsatt fortegn er at kreativt klima i dette tilfellet fungerer som en dempende variabel og veier opp for den negative direkte effekten. Vi finner dermed støtte for hypotese 2e om at LMX har en sammenheng med endringsvillighet, som medieres gjennom kreativt klima.

Figur 4.1 H1e: LMX har en positiv sammenheng med endringsvillighet, som medieres gjennom kreativt klima



Note: konfidensintervallet for den indirekte effekten er et Percentil bootstrappet CI basert på 5 000 utvalg.

Hypotese 2e

I hypotese 2e ønsker vi å avdekke hvorvidt horisontale psykologiske kontrakter med et relasjonelt innhold har en positiv sammenheng med endringsvillighet som medieres gjennom kreativt klima. Vi har tidligere fått påvist støtte for både Hypotese 2b og 2c. For at det skal eksistere en medierende effekt må det derimot også eksistere et forhold mellom kreativt klima og endringsvillighet. Av korrelasjonsmatrisen så vi at det eksisterte en signifikant korrelasjon mellom de to variablene ($0,37^{**}$). Som vi ser av tabell 4.18 faller signifikansen til relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter fra modell 2 til modell 3 samtidig som effekten av kreativt klima signifikant på et 0,05 nivå. Forklaringsgraden gitt ved R^2 øker også signifikant med 6 % fra modell 2 til modell 3. Dette leder oss til tro at det kan eksistere en medierende effekt gjennom kreativt klima.

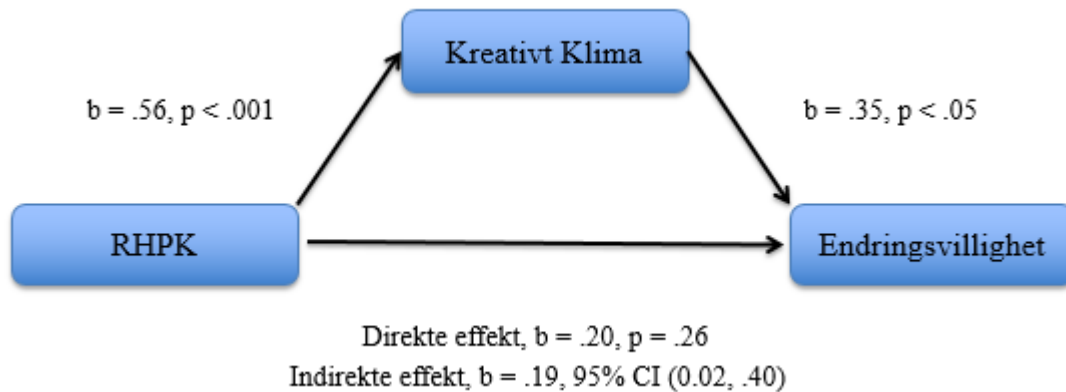
Tabell 4.18 H2e: Horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har en positiv sammenheng med endringsvillighet, som medieres gjennom kreativt klima

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
Modell 1					.06*	.07*
Konstant	3.77	.66		.000		
Alder på Leder	.03	.01	.27	.030		
Modell 2					.13**	.08*
Konstant	1.67	1.05		.118		
Alder på Leder	.03	.01	.24	.042		
Relasjonell HPK	.40	.16	.29	.016		
Modell 3					.17**	.06*
Konstant	.65	1.13		.566		
Alder på Leder	.03	.01	.29	.015		
Relasjonell HPK	.20	.18	.15	.264		
Kreativt Klima	.35	.16	.28	.036		
<i>N</i> = 66						

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

For å teste hypotese 2e gikk vi derfor videre og gjennomførte en full medieringsanalyse ved hjelp av Preacher and Hayes' PROCESS-makro i SPSS. Vi gjennomførte analysen med en Bias Corrected bootstrapping basert på 5 000 utvalg. Figur 4.2 presenterer sammenhengene avdekket av kjøringen diagrammatisk. For den fullstendige utskriften fra SPSS, vises det til vedlegg 11. Det var en signifikant indirekte effekt av relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter på endringsvillighet gjennom kreativt klima, $b = 0,19$, der BCa CI (0,02, 0,40) var over null. Kreativt klima står også for omtrent halvparten av den totale effekten mellom de to variablene (PM= 0,49). Vi har derfor støtte for hypotesen vår om at horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har en positiv sammenheng med endringsvillighet, som medieres gjennom kreativt klima.

Figur 4.2 H2e: Horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har en positiv sammenheng med endringsvillighet, som medieres gjennom kreativt klima



Note: konfidensintervallet for den indirekte effekten er et BCa bootstrappet CI basert på 5 000 utvalg

4.4 Tilleggsanalyser

I denne utredningen har vi valgt å studere horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold, da slike type kontrakter har vist seg å være tilstede i velfungerende team, og fordi vi mente at de sosiale relasjonene vil være viktig for endringsvillighet. Det oppgavebaserte perspektivet på horisontale psykologiske kontrakter går derimot mer direkte på faktorer som har mer sammenheng med lønnsomhet å gjøre, i den grad at oppgavebaserte kontrakter innebærer at man har forpliktelse om å dele kunnskap, gi tilbakemelding, stille opp for hverandre og levere høy kvalitet (Sverdrup, 2012b). Ved å ekskludere de oppgaveorienterte itemene i horisontale psykologiske kontrakter, kan vi ha gått glipp av en faktisk sammenheng med lønnsomhet. Vi ønsket derfor å legge til en analyse for å se om en inkludering den oppgaveorienterte dimensjonen kunne ha gitt oss signifikant sammenheng med nettopp lønnsomhet. Etter å ha kjørt en hierarkisk lineær regresjon med horisontale psykologiske kontrakter som også inkluderte de 12 oppgaveorienterte, fant vi ikke noen sammenheng mellom denne og lønnsomhet. Denne tilleggsanalysen avdekket heller ikke et indirekte forhold mellom horisontale psykologiske kontrakter og lønnsomhet via kreativt klima.

LMX er en dyadisk lederstil der det antas at relasjonene mellom leder og hver enkelt ansatte er ulike. Hvordan en ansatt oppfatter LMX vil derfor kunne variere innad i en bedrift. Med bakgrunn i oppfyllelsen av de ulike aggregeringskriteriene eksisterte det derimot grunnlag for

å aggregere den ansattvurderte LMX-variabelen i datamaterialet opp på bedriftsnivå, og vi antok da at de ansattes svar var like nok til at dette var uproblematisk for vår videre analyse. Likevel gjennomførte vi i tillegg en såkalt multi-level lineær modell hvor vi beholdt LMX som en individnivå variabel og endringsvillighet som en bedriftsnivå variabel. Dette gjorde vi for å undersøke om vi har gått glipp av noen sammenhenger som ikke kommer til syne ved å aggregere og kjøre en regresjon kun på ett nivå. Analysen viste derimot at dette ikke gav noe entydig utslag på forholdet mellom LMX og endringsvillighet. Med bakgrunn i dette finner vi det naturlig å anta at vi ikke overså noen underliggende dynamikker ved å aggregere opp på bedriftsnivå.

4.5 Oppsummering

I dette avsluttende delkapitlet ønsker vi å oppsummere funnene i analysene. Resultatene fra hovedfunnene presenteres i tabell 4.19 nedenfor. Kort oppsummert fant vi støtte for hypotese H2b, H1c, H2c, H1e og H2e.

Tabell 4.19 Oppsummering av funn

Hypotese	Funn	Konklusjon
H1a	Ikke støtte	Leader-Member exchange har ikke en positiv sammenheng med lønnsomhet
H2a	Ikke støtte	Relasjonelle Horisontale Psykologiske Kontrakter har ikke en positiv sammenheng med lønnsomhet
H1b	Ikke støtte	Leader-Member exchange har ikke en positiv sammenheng med endringsvillighet
H2b	Støtte	Relasjonelle Horisontale Psykologiske Kontrakter har en positiv sammenheng med endringsvillighet
H1c	Støtte	Leader-Member exchange har en positiv sammenheng med kreativt klima
H2c	Støtte	Relasjonelle Horisontale Psykologiske Kontrakter har en positiv sammenheng med kreativt klima
H1d	Ikke støtte	Leader-Member exchange har ikke en positiv sammenheng med lønnsomhet, som medieres av kreativt klima
H2d	Ikke støtte	Relasjonelle Horisontale Psykologiske Kontrakter har ikke en positiv sammenheng med lønnsomhet, som medieres av kreativt klima
H1e	Støtte	Leader-Member exchange har en positiv sammenheng med endringsvillighet, som medieres av kreativt klima
H2e	Støtte	Relasjonelle Horisontale Psykologiske Kontrakter har en positiv sammenheng med endringsvillighet, som medieres av kreativt klima

5. Diskusjon og avslutning

I dette siste kapittelet vil vi oppsummere studien vår, drøfte resultatene og diskutere disse opp mot teori om sammenhengene i hypotesene. Videre vil vi gå gjennom studiens begrensninger og ta for oss forslag til videre forskning. Avslutningsvis tar vi for oss de praktiske implikasjonene av studien før vi oppsummerer de viktigste poengene i en konklusjon.

5.1 Oppsummering av funn

I denne utredningen har vi forsøkt å svare på problemstillingen “I hvilken grad har relasjoner betydning for lønnsomhet og endringsvillighet i små bedrifter?” gjennom å benytte oss av hypoteser for de ulike sammenhengene. Vi har også sjekket om forholdet mellom henholdsvis LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og organisasjonsutfallene blir mediert av bedriftens kreative klima. Av de tilsammen 10 hypotesene fant vi støtte for fem.

Oppsummert ser vi at verken LMX eller relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter ser ut til å ha en sammenheng med bedriftens lønnsomhet. LMX og horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har heller ikke en indirekte sammenheng, mediert av kreativt klima, med lønnsomhet. Det er mest sannsynlig andre mekanismer som har en innvirkning på lønnsomheten til små regnskapsbedrifter, men i bransjer som er mer kunnskapsintensive kan det likevel være grunn til å tro at et kreativt klima vil være sentralt for å oppnå god lønnsomhet. Videre fant vi at LMX i små bedrifter ikke har en direkte sammenheng med de ansattes endringsvillighet. Dette forholdet medieres derimot av bedriftens kreative klima. På den måten kan vi anta at det ikke er forholdet mellom medarbeider og leder som er viktig for å få ansatte med på endringstiltak, men at det er LMX sin evne til å skape et kreativt klima som er avgjørende. På sin side ser det ut til at relasjonsorienterte horisontale psykologiske kontrakter har en positiv direkte sammenheng både med kreativt klima og de ansattes endringsvillighet. Sammenhengen mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og endringsvillighet ser også ut til å medieres av kreativt klima. Studien har også avdekket at både LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har en direkte positiv sammenheng med bedriftens kreative klima.

5.2 Teoretiske bidrag

Med utredningen vår har vi ønsket å komme med ytterligere innsikt og forståelse av relasjoner mellom ansatte, og mellom ansatte og leder i små, norske bedrifter. Vårt teoretiske bidrag har grunnlag i eksisterende teori, og vi ønsker i det følgende å diskutere funnene våre, og videre ta for oss hvilke teoretiske implikasjoner studien har.

5.2.1 Lønnsomhet

Med bakgrunn i eksisterende teoretiske sammenhenger hadde vi grunnlag for å tro at lønnsomheten til små bedrifter skulle ha en direkte positiv sammenheng med både LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter, og at disse sammenhengene skulle bli mediert av et kreativt klima. Disse hypotesene fant vi derimot ikke støtte for i våre analyser. Dette gjaldt både når vi studerte variablene opp mot totalkapitalrentabilitet og mot årsresultat før skatt per ansatt. Det eksisterer dermed ikke en direkte sammenheng eller en indirekte effekt, via kreativt klima, mellom lønnsomhet og henholdsvis LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter i små, norske regnskapsbedrifter.

Det er som nevnt tidligere funnet sammenheng mellom eksistens av oppfylte relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og produktivitet og kvalitet i arbeidet hos ansatte (Sverdrup & Schei, 2012). Videre har høy LMX blitt funnet å ha et positivt forhold til bonuser, lønn (Wakabayashi & Graen, 1984; Wakabayashi, 1988) og investering i humankapital (Wakabayashi, Graen & Uhl-Bien, 1990). På den måten kan fraværet av funn her virke noe overraskende. Man kunne også forventet at et kreativt klima ville ført til gode og nyskapende ideer, som videre ville ført til lønnsomhet i bedriften. Vi ser for oss at en forklaring på dette kan være at det er andre faktorer som i større utstrekning driver lønnsomheten. En bedrifts lønnsomhet er et mål som kan bli påvirket av svært mange ulike faktorer, og det vil derfor være vanskelig å identifisere hva som faktisk driver denne variabelen.

Vi kan tenke oss at faktorer som påvirker faktureringsgraden mer direkte kan ha en større effekt, spesielt i denne bransjen. Lønnsomheten i små regnskapsbedrifter i dag kan muligens være preget av et produksjonspress for å kunne fakturere bedriftens kunder. Organisasjoner hvor de ansatte opplever høyt press på produksjon og faktureringsgrad, vil kanskje heller ikke ha et kreativt klima som fører til innovativt arbeid. I denne bransjen vil man kunne se for seg at det ikke er relasjoner på arbeidsplassen som er viktig for å oppnå lønnsomhet. Disse funnene kunne

muligens ha sett annerledes ut for små bedrifter i andre bransjer. Vi vil derfor være forsiktig med å generalisere dette funnet til andre bransjer.

5.2.2 Endringsvillighet

At LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter skulle ha en sammenheng med endringsvillighet og at disse sammenhengene skulle bli mediert av kreativt klima, hadde vi i stor grad grunn til å tro med bakgrunn i den teoretiske forankringen. Vi fant ikke støtte for hypotesen vår om at LMX hadde en signifikant positiv direkte sammenheng med endringsvillighet, men det ble derimot avdekket en indirekte effekt via kreativt klima. Dette synes vi var noe overraskende. Forskning har vist at LMX skaper tillit og støtte mellom leder og medarbeider, og vi anså det som sannsynlig at de ansatte var villig til å gjennomføre og tilpasse seg endringer dersom det eksisterte høy grad av LMX. Dette er kanskje spesielt naturlig å anta ettersom det ofte er leder som initierer og driver mange av endringstiltakene i små bedrifter. En annen mulig forklaring for at vi ikke fant den direkte effekten kan være at ledere i regnskapsbransjen ikke har en endringsorientert atferd. Ekvall og Arvonen (1991) hevder at mangelen på tidligere funn på dette området kan skyldes at studiene ble gjort på stabile produksjonsbedrifter, og ikke bedrifter som hadde gjennomgått mange endringer. Dersom dette er riktig kan det være hensiktsmessig å undersøke lengden på, og omfanget av, de endringene regnskapsbransjen gjennomgår. Da kunne vi sett om det faktisk har vært nok tid til at lederne i regnskapsbransjen har utviklet en endringsorientert atferd. En annen mulig grunn til at vi ikke fant støtte for denne hypotesen kan være at LMX fører til at den ansatte i forholdet ikke føler det like viktig å faktisk følge endringer. Den ansatte kan rett og slett føle seg for trygg i sin posisjon, og at vedkommende dermed føler at det å ikke være endringsvillig uansett ikke vil få store konsekvenser siden man er på godfot med leder.

Til tross for en manglende direkte sammenheng mellom LMX og endringsvillighet, slo en indirekte positiv sammenheng inn via kreativt klima. Dette var forventet ettersom studier har avdekket et positivt forhold mellom høy LMX og oppfattet støtte til innovasjon og innovativt arbeid i organisasjonen. Likevel vil dette sett i lys av manglende direkte effekt, kunne virke noe overraskende. Vi tolker dette som at funnet vårt reflekterer at en høy grad av LMX ikke vil føre til endringsvillighet dersom ikke et kreativt klima blir etablert som følge av LMX relasjonen. Det er altså LMX sin evne til å skape kreativt klima som fører til økt endringsvillighet i organisasjonen, og ikke LMX-relasjonen i seg selv.

Hypotesene våre om at relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har en påvirkning både direkte og indirekte gjennom kreativt klima på endringsvillighet, viste seg å stemme. Vi fant en signifikant positiv direkte-effekt av relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter på endringsvillighet og en signifikant positiv indirekte effekt der kreativt klima medierte forholdet mellom horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold og endringsvillighet. Utvikling av relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter involverer blant annet sosial interaksjon, støtte og anerkjennelse mellom kolleger, og har blitt vist i tidligere studier å tilrettelegge for godt samarbeid. At vi har funnet en positiv sammenheng mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og kreativt klima stemmer godt overens med dette da vi mener at alle disse faktorene kan skape kreativitet på arbeidsplassen. Kreativitet og innovasjoner er videre sterkt knyttet til endringsprosesser. Vi anså det som sannsynlig at tilstedeværelsen av et kreativt klima kunne ha en sammenheng med endringsvilligheten hos de ansatte, samt mediere forholdet mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og endringsvillighet. Ansatte som utvikler relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter gjennom å samarbeide, anerkjenner hverandre for jobben de gjør og utvikle et sosialt forhold (Sverdrup, 2012b), ser ut til å skape en felles interesse og forståelse for sine kolleger. Dette kan videre bidra til økt kreativt klima der man skaper kjennskap til hverandres oppgaver og arbeidsmåter, øke den sosiale og faglige tryggheten, redusere usikkerheten rundt endring, og dermed føre til større endringsvillighet blant de ansatte. Sammenhengen mellom horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold og de ansattes endringsvillighet blir på denne måten mediert gjennom bedriftens kreative klima.

5.2.3 Kreativt klima

At LMX har en positiv sammenheng med kreativt klima kan forklares ved at ansatte i små bedrifter opplever mer støtte og derfor har lettere for å komme med nye ideer eller kreative forslag. Den positive sammenhengen kan videre forklares av at høy grad av LMX vil kunne føre til en økt oppfatningen hos de ansatte om at de befinner seg i et miljø som støtter oppunder innovativt arbeid, noe som vil forsterke bedriftens kreative klima. Om både leder og ansatt i denne tiden er interessert i å utveksle kunnskap, interesser og ressursene sine, og begge investerer i LMX-relasjon, er det som forventet at kreativt klima har en positiv sammenheng med LMX.

At eksistens av relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har en positiv sammenheng med kreativt klima kan på sin side være et resultat av at støtte fra kolleger er viktig for en god relasjon, som videre vil kunne tilrettelegge for et kreativt klima. Et trygt miljø vil kunne føre til at de ansatte har lettere for å komme med ideer. Gode relasjoner til kolleger vil på den måten kunne føre til økt rom for ideer og kreative innspill. Spesielt er det naturlig å anta at relasjoner til kolleger i små bedrifter vil ha spesiell påvirkning ettersom miljøet er mindre, og der derfor også vil være enda viktigere med gode relasjoner for å føle seg trygg. Om kolleger har horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold med sine medarbeidere, vil det naturligvis underbygge det kreative klima. At horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har en positiv sammenheng med kreativt klima er derfor som forventet.

5.2.4 Teoretiske implikasjoner

Denne utredningen er et bidrag til teori om LMX og horisontale psykologiske kontrakter. Vi har undersøkt sammenhenger som tidligere forskning har pekt på, men også undersøkt forhold som i mindre grad har vært studert. Spesielt har teori knyttet til LMX-perspektivet hatt varierende utfall, noe som også reflekteres i resultatene for denne variabelen. Av våre 10 hypoteser, var det som nevnt fem av disse som viste seg å avdekke positive signifikante sammenhenger. Lønnsomhet hadde ikke sammenheng med noen av våre uavhengige variabler, verken direkte eller indirekte gjennom kreativt klima. Dette vil kunne bidra til å svekke tidligere funn knyttet til lønnsomhet, men samtidig også underbygge antakelsen om at det er andre variabler som har noe å si for lønnsomheten til en liten bedrift. Selv om noen av forholdene våre er studert tidligere, er det så vidt vi vet ikke forsket spesifikt på kollegarelasjoners betydning for lønnsomhet og endringsvillighet i små bedrifter, og heller ikke hva som påvirker dette forholdet. Vi mener derfor at vår studie kan supplere tidligere forskning, i tillegg til å bidra med noe nytt som er reflektert i funnet av en signifikant positiv sammenheng mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og endringsvillighet. I tillegg til indirekte sammenhenger mellom LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter på endringsvillighet gjennom kreativt klima.

5.3 Begrensninger og videre forskning

Til tross for grundig arbeid med dataene våre, er ingen analyser eller studier uten begrensninger. I vår studie vil vi trekke frem begrensninger som knytter seg til identifisering av leder,

utredningens bruk av aggregerte variabler, kausalitet og ikke-validert skala, samt komme med forslag til videre forskning på området.

5.3.1 Begrensninger

En svakhet i datagrunnlaget er at det ikke er inkludert noen spørsmål som avdekker hvordan den hierarkiske strukturen ser ut for de ansatte og lederen. Spørsmålene på ledernivå er rettet kun til daglig leder i bedriften. Selv om det er naturlig å anta at i små selskaper, der man gjerne rapporterer til og anser daglig leder som sin direkte overordnede, så er ikke dette nødvendigvis en selvfølge. Det kan for eksempel være at det eksisterer en mellomleder som den ansatte har hatt i tankene når den har besvart spørsmålene i undersøkelsen relater til sin leder. Dette vil nok mest sannsynlig kun være tilfellet i bedriftene med opp mot 20-25 ansatte. Følgelig kan det derfor foreligge en uoverensstemmelse mellom vurderinger på ansattnivå og ledernivå for selskapene.

Videre ønsker vi å nevne valget om å aggregere variablene våre. Dette vil ikke ha noe å si for lønnsomheten ettersom dette blir målt på bedriftsnivå. Det vil heller ikke være et problem med variablene endringsvillighet da det er leder som har vurdert disse variablene på bedriftsnivå. Svakheten knytter seg i hovedsak til variabelen for LMX, relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og kreativt klima, som alle er vurdert på medarbeidernivå. Ved å aggregere disse dataene til bedriftsnivå antar man at det finnes én sann verdi for variabelen i bedriften på tvers av alle ansatte og at eventuell variasjon er en følge av feilrapportering. Ettersom LMX er en dyadisk ledelsesteori vil dette virke usannsynlig da leder har ulike forhold med hver enkelt ansatt. En aggregering kan føre til at man da kan gå glipp av noen av de underliggende dynamikkene og miste de individuelle sammenhengene som gjør seg gjeldende på dette nivået. Datagrunnlaget oppfylte derimot statistiske forutsetninger for aggregering og i tillegg kjørte vi en multilevel analyse i SPSS på forholdet mellom ikke-aggregert LMX og endringsvillighet som ikke gav noen motstridende funn. Vi anser derfor valget om å aggregere variablene som begrunnet og forsvarlig.

En annen svakhet i utredningen vår er at vi ikke kan påvise en statistisk årsakssammenheng. Selv om vi har funnet statistisk signifikante sammenhenger i fem av hypotesene våre, har vi ikke grunnlag for å si at den ene variabelen påvirker den andre. Vi kan med andre ord ikke påvise en kausal sammenheng i denne typen forskningsdesign. Det ville for eksempel vært

interessant å påvise at kollegarelasjoner målt ved relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter, faktisk fører til økt endringsvillighet hos de ansatte. Med denne typen forskningsdesign vil vi derimot kun være i stand til å avdekke at det eksisterer en positiv eller negativ sammenheng mellom de ulike variablene.

En siste begrensning ved analysen vår er at vi har benyttet oss av en skala for horisontale psykologiske kontrakter som ikke er validert. Ved å benytte en ikke validert skala kan vi ikke være sikre på at studien faktisk måler det vi har til hensyn å måle. Likevel er skalaen brukt i flere studier, og i disse har funnene i stor grad vært sammenlignbare (Sverdrup, 2012). Dette taler for at skalaen som er benyttet i stor grad er brukt konsekvent, og at denne svakheten ikke påvirker våre analyser i negativ retning.

5.3.2 Videre forskning

Denne studien har sett på hvilken sammenheng relasjoner har med to ulike organisasjonsutfall som sier noe om hvordan bedriften presterer i dag og som etter stor sannsynlighet vil få innvirkning på organisasjonens lønnsomhet og overlevelsessevne frem i tid. Det vi mener kunne vært interessant å se på videre er å utført en tilsvarende studie etter noen år. På den måten kunne vi fått svar på hvordan de ulike bedriftene har klart å møte endringene, og hvordan dette eventuelt har fått utslag på lønnsomhet og endringsvillighet sammenliknet med dagens situasjon.

Det kunne videre også vært spennende å se enda nærmere på horisontale psykologiske kontrakter, og hvordan kollegarelasjoner påvirker andre organisatoriske utfall. Det er svært begrenset med studier på dette området. Ettersom det finnes flere studier på leder-medarbeider forhold, kunne det derfor vært interessant å i tillegg studert horisontale psykologiske kontrakter opp mot lignende organisasjonsutfall for å se om man finner likheter eller ulikheter mellom de to type relasjonene. I denne utredningen har vi videre valgt å se på horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold, da vi har ønsket å undersøke den sosiale interaksjonsdelen ved relasjoner i tillegg til at det er slike type kontrakter som har vist seg å være tilstede i velfungerende team. Det ville derfor vært interessant å se hvordan horisontale psykologiske kontrakter med rent oppgavebasert innhold hadde påvirket lønnsomhet og endringsvillighet. På den måten kunne man sammenliknet de to, samt tatt en analyse og sjekket hva horisontale psykologiske kontrakter med innhold fra begge aspektene kunne påvirket organisasjonsutfall.

I diskusjonsdelen nevnes det at vi kunne se for oss at både LMX og relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter kunne ha en sammenheng med lønnsomhet i andre små bedrifter som i enda større grad er kunnskapsintensive enn regnskapsbransjen. Det kunne derfor vært spennende og studert de samme variablene og utfallene i en annen bransje. Her kunne man for eksempel undersøkt dette i små bedrifter i andre bransjer for å se om relasjoner kan være bransjeavhengig. I tillegg kunne man også studert hvordan resultatene hadde blitt i store og mellomstore bedrifter. Dette kunne muligens generert andre resultater, spesielt med tanke på LMX, ettersom forholdet mellom ansatt og leder antas å være ulikt i små bedrifter sammenliknet med store.

5.4 Praktiske implikasjoner

Vi nevnte innledningsvis at bedriftens lønnsomhet og medarbeidernes endringsvillighet er viktige faktorer både for å sikre suksess i dag, og for å drive innovasjon og sikre omstillingsevne på lengre sikt. Små og mellomstore bedrifter har vist seg å mislykkes i å bruke ressurser, tid og kreativitet på ledelse av menneskene internt i organisasjoner. I tillegg er kollegarelasjoner et område som er nesten oversett i forskningssammenheng. Fremtidige endringer i omgivelsene, kundebehov og teknologi vil kreve at bedrifter må klare å endre og omstille seg. De må derfor tidlig identifisere muligheter og tilpasse seg disse endringene. Vi har bidratt til dette området ved å utforske relasjoners betydning. Funnene leder oss til en anbefaling om at små bedrifter bør utvikle gode relasjoner, for å bedre imøtekomme fremtidige utfordringer. Kollegarelasjoner, representert med relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter har positiv sammenheng med endringsvillighet, som vil være en viktig faktor for utvikling og lønnsomhet på sikt. Gode relasjoner mellom kolleger vil også legge til rette for et kreativt klima i bedriften, som videre vil være viktig for innovasjon og endring på sikt. Dette gjelder også for LMX. Denne lederstilen kan påvirke endringsvilligheten positivt gjennom at den kan skape et kreativt klima. Basert på våre funn, kommer vi med følgende anbefaling til små, norske bedrifter: tilrettelegg for dannelse av relasjonelle psykologiske kontrakter mellom kolleger og skap et miljø for endring.

Tilrettelegg for dannelse av relasjonelle psykologiske kontrakter mellom kolleger

I utredningen har vi sett på et aspekt ved relasjoner som er lite utforsket på forhånd, nemlig horisontale psykologiske kontrakter. I tillegg har vi sett at LMX, som til tross for tidligere

forskning, ikke er testet mot endringsvillighet og lønnsomhet i nevneverdig grad. Relasjoner er dermed ikke et spesielt etablert begrep i forbindelse med endring. Likevel mener vi at relasjoner, spesielt med vekt på kollegarelasjoner, er noe små bedrifter bør tilrettelegge for og fokusere på. Selv om LMX ble funnet å ikke ha en sammenheng med verken lønnsomhet eller endringsvillighet, ønsker vi ikke å utelukke leder-medarbeider-relasjonen eller at bedrifter skal ignorere denne. Snarere tvert imot, LMX hadde positiv sammenheng med kreativt klima og indirekte sammenheng med endringsvillighet gjennom kreativt klima, noe vi kan anse som viktig for fremtiden for bedrifter som befinner seg i dynamiske omgivelser. Vi vil likevel påpeke at relasjoner mellom kolleger på sin side fortjener en mer sentral plass i bedriften. Funnene våre viser positive sammenhenger med kreativt klima og endringsvillighet. For små bedrifter som går endringer i møte, vil derfor økt ressursbruk på å utvikle relasjonelle psykologiske kontrakter mellom kolleger være hensiktsmessig. Det vil være viktig for både leder og ansatte i bedriften å være bevisste på at psykologiske kontrakter utvikles, og at det eksisterer ulike egenskaper ved slike kontrakter. Forståelse av den psykologiske kontrakten vil kunne hjelpe bedrifter å forstå og forutse de ansattes oppførsel. På den måten kan man utnytte dette til å motivere og engasjere ansatte (Wellin, 2007).

Skap et miljø for endring

For at de ansatte skal være endringsvillige, vil det være viktig å skape en trygg og støttende ramme. Gjennom gode relasjoner, både mellom leder og medarbeider og mellom kolleger, vil man kunne skape et miljø som vil tilrettelegge for kreativitet, støtte og tillit. Dette kan igjen føre til at de ansatte lettere blir med på endringstiltak og dermed blir bedre rustet til å møte de endringene bedriften har i vente. Bedriftens kreative klima kan bidra til å skape nye idéer, og fremtidig endring i organisasjonen, som er viktig for bedriftens konkurransedyktighet. Vår studie indikerer at å skape gode relasjoner på arbeidsplassen vil kunne føre til at de ansatte også blir mer endringsvillige. Har bedriften behov for å omstille eller tilpasse seg til nye endringer i markedet, vil det være sentralt å skape et arbeidsmiljø som tilrettelegger for, og fremmer, endring og nyskaping. En økt forståelse av relasjoner i bedriften vil også kunne bidra til å skape en link mellom de ansatte og bedriftens strategiske mål (Wellin, 2007), og på den måten vil bedriften kunne være bedre rustet for endringer og endringsprosesser.

5.5 Oppsummering og konklusjon

I utredningen vår har vi funnet at horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold har en signifikant positiv direkte sammenheng med kreativt klima og endringsvillighet. I tillegg medierer kreativt klima forholdet mellom relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter og endringsvilligheten i bedriften. En direkte sammenheng ble ikke funnet mellom LMX og endringsvillighet, men det ble avdekket en indirekte effekt via bedriftens kreative klima. Vi kan med dette på den ene siden se at de bedriftene der de ansatte har relasjonelle psykologiske kontrakter med sine kolleger, også synes å ha egenskaper som er viktige for en bedrifts innovative evne og langsiktige tilpasningsdyktighet. På den andre siden sier ikke utredningen vår noe om den direkte sammenhengen mellom LMX og endringsvillighet, noe vi ble overrasket over ettersom teorien i stor grad pekte mot en slik sammenheng. En mulig grunn til dette kan være at det er mange andre faktorer enn spesifikt relasjonen mellom leder og medarbeider som påvirker den enkelte ansattes endringsvillighet. Dette funnet synes vi er spesielt interessant når vi ser det i sammenheng med funnet på forholdet mellom horisontale psykologiske kontrakter med relasjonelt innhold og endringsvillighet. Dette kan lede oss til å trekke slutningen om at kollegarelasjoner, målt ved tilstedeværelsen av en relasjonell horisontal psykologisk kontrakt, faktisk er viktigere for å støtte opp om endringstiltak i bedriften enn at leder fokuserer på å bygge relasjonen mellom seg og sin ansatt. Implikasjonene for små bedrifter er dermed at det er viktigere å ha fokus på, og tilrettelegge for opprettelsen av, relasjonelle psykologiske kontrakter for å skape endringsvillighet. Det kan tyde på at forhold innad i gruppen står sterkere, og at støtte og anerkjennelse fra kolleger er viktig for de ansatte. Videre kan det synes at dannelsen av et kreativt klima er avgjørende da dette vise seg å være viktig for forholdet mellom LMX og endringsvillighet.

Studien avdekket at det ikke eksisterte en signifikant sammenheng mellom relasjoner og lønnsomheten per i dag. Hverken leder-medarbeider relasjonen LMX eller kollegarelasjoner gitt ved relasjonelle horisontale psykologiske kontrakter hadde signifikant påvirkning verken direkte eller indirekte gjennom kreativt klima på lønnsomhet. Naturlig nok kan det være flere grunner til dette. Lønnsomhet er et mål som blir påvirket av mange ulike variabler. Ved analyse vil det dermed være vanskelig å plukke ut enkelte variabler som har sammenheng med dette utfallet. I tillegg kan det tenkes at regnskapsbedrifter som har høy lønnsomhet, i større grad fokuserer på andre ting enn relasjoner i bedriften, og dermed vil muligens ikke LMX og relasjoner være typisk for slike bedrifter. I sin studie på Universitetet i Nordland fant Gårseth-Nesbakk & Åmo (2012) at de som fokuserer på lønnsomhet, også har større lønnsomhet i bedriften. Dermed

kan vi se for oss at stort fokus på fakturering og produksjon ikke nødvendigvis samsvarer med gode relasjoner. Fraværet av funn er dermed kanskje heller ikke så overraskende.

Selv om relasjoner ikke ser ut til å ha en sammenheng med lønnsomheten, kan det likevel være viktig for endring og innovasjon i små bedrifter. Vi håper dermed at utredningen vår kan rette fokuset til ledere og ansatte i små bedrifter på relasjoner mellom kolleger, og på viktigheten av dette i møte med endringer. I tillegg kan disse relasjonene påvirke bedriftens muligheter i fremtiden; selv om man er lønnsom i dag, betyr ikke dette nødvendigvis at bedriften vil lykkes på sikt. Derfor bør ledere og ansatte i små bedrifter være bevisste på at psykologiske kontrakter utvikles, og etterstrebe å forstå disse. Dette vil bedriften kunne utnytte for å identifisere hva som motiverer og engasjerer de ansatte. Små bedrifter bør også tilstrebe å skape og utvikle gode relasjoner på arbeidsplassen slik at de ansatte blir mer endringsvillige. Her anbefaler vi at bedriften bør skape et arbeidsmiljø som tilrettelegger for og fremmer endring og nyskapning. På den måten vil bedriften kunne være bedre rustet for endringer og endringsprosesser som de vil møte i fremtiden.

6. Referanseliste

- Altinn. (2016). Om a-meldingen. Hentet 9. desember 2016, fra <https://www.altinn.no/no/a-ordningen/om-a-meldingen/>
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231–253.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarathi, P. R. (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. *ResearchGate*, 311–325.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior* (Bd. xii). Oxford, England: Dorsey.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader–member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59(7), 793–801.
- Aulie, K. D., & Sundnes, V. (2016). *Tjenende ledelse i små, norske bedrifter - En studie av norske regnskapsbedrifter*. Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European journal of work and organizational psychology*, 20(4), 497–523.
- Barron, F. (1955). The disposition toward originality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 478–485.
- Bartlett, M. S. (1954). A Note on the Multiplying Factors for Various Chi Square Approximations. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 16(2), 296–298.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford: Oxford University Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Harvard Business Press.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009.
- Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2006). Building competences for new customer value creation: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 961–973.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66–80.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.

- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. I K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Red.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (s. 349–381). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Bluedorn, A. C., & Jaussi, K. S. (2008). Leaders, followers and time. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 654–668.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168–177.
- Brewka, B., & United Nations. (2008). *Creative economy report 2008: The challenge of assessing the creative economy: Towards informed policy-making*. New York: United Nations.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE.
- Charles T. . Horngren, Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost accounting: a managerial emphasis* (14th ed.). Essex: Pearson.
- Chen, S., Shechter, D., & Chaiken, S. (1996). Getting at the truth or getting along: Accuracy- versus impression-motivated heuristic and systematic processing.
- Chi, S.-C. S., & Chen, S. (2007). Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates: An empirical study in Taiwan. *International Journal of Manpower*, 28(6), 474–488.
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). *Overcoming Resistance to Change*.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. Psychology Press.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). Full-Time versus Part-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279–301.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: OUP Oxford.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. *ResearchGate*. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/30528540_The_employment_relationship_through_the_lens_of_social_exchange
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Degroot, T., Kiker, D., & Cross, T. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356–371.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56–60.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the Link Between Leader Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59–76.
- Dunegan, K. J., Tierney, P., & Duchon, D. (1992). Perceptions of an innovative climate: examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39(3), 227–236.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1994). *An Introduction to the Bootstrap*. CRC Press.
- Ekvall, G. (1990). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedts.

- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17–26.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1–29.
- Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock «n» roll* (4th edition). Los Angeles: Sage.
- Finansdepartementet. NOU 1995:16 - Fra Sparing til egenkapital, Pub. L. No. 16 § Norges Offentlige Utredninger (1995). Oslo.
- Finanstilsynet. (2016). *Årsmelding 2015* (s. 92). Finanstilsynet.
- Flynn, F. J. (2003). How Much Should I Give and How Often? The Effects of Generosity and Frequency of Favor Exchange on Social Status and Productivity. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 539–553.
- Garson, D. G. (2012). *Testing Statistical Assumptions*. North Carolina: Statistical Associates Publishing.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Gjesdal, F., & Johnsen, T. (1999). *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601–616.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Graen, G. (1976). Role-making process within complex organizations. *ResearchGate*, 6. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/242647755_Role-making_process_within_complex_organizations
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), (Leadership frontiers), 143–166.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219–247.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Management Department Faculty Publications*.
- Grant, A. (2013). *Give and take: a revolutionary approach to success*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2009). Are you focusing on both employee and organizational outcomes? *Organizational Health Initiative*.
- Green, S., Anderson, S., & Shivers, S. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203.
- Guest, D. (2004). *Flexible Employment Contracts, the Psychological Contract and Employee Outcomes: An Analysis and Review of the Evidence* (SSRN Scholarly Paper No. ID 528780). Rochester, NY: Social Science Research Network.

- Gårseth-Nesbakk, L., & Åmo, B. W. (2012). Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: store variasjoner og muligheter bevisst satsing gir uttelling. *Universitetet i Nordland & Handelshøgskolen i Bodø*. Hentet fra <http://docplayer.me/183239-Lonnsomhet-i-regnskapsforerbransjen-store-variasjoner-og-muligheter-bevisst-satsing-gir-uttelling.html>
- Hollander, E. P. (1979). The Impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a Transactional Approach to Leadership. *Journal of Management*, 5(2), 157–165.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Jakobsen, C. F. (2008). Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. *Magma*, (1).
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739–751.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *ResearchGate*, 69(1), 85–98.
- Jensen, J. M., Opland, R. A., & Ryan, A. M. (2010). Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555–568.
- Jenssen, J. I. (2008). Innovasjon i små kunnskapsbedrifter. Hentet 7. desember 2016, fra <http://forskning.no/mening/kronikk/2008/06/innovasjon-i-sma-kunnskapsbedrifter>
- Jepsen, D. M., & Rodwell, J. J. (2010). A social exchange model of the employment relationship based on keeping tally of the psychological contract. *ResearchGate*, 10. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/235979555_A_social_exchange_model_of_the_employment_relationship_based_on_keeping_tally_of_the_psychological_contract
- Johannessen, A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Joo, B.-K., Yang, B., & Mclean, G. N. (2014). Employee creativity: the effects of perceived learning culture, leader–member exchange quality, job autonomy, and proactivity. *Human Resource Development International*, 17(3), 297–317.
- Jungert, T., Koestner, R. F., Houliort, N., & Schattke, K. (2013). Distinguishing Source of Autonomy Support in Relation to Workers' Motivation and Self-Efficacy. *The Journal of Social Psychology*, 153(6), 651–666.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401–415.
- Kanter, R. M. (1988). Three Tiers for Innovation Research. *Communication Research*, 15(5), 509–523.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall.
- Kingshott, R. P. J. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier–buyer relationships: A social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724–739.
- Kinicki, A., & Williams, B. (2012). *Management: A Practical Introduction* (6th edition). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Kjøde, A. (2004). Ledere og endringsprosesser. *Magma*, (4).
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195–229.
- Kleppen, T. (2014). Regnskapsbransjen er i endring. Hentet fra <http://www.xn--regnskapsfrer-knb.net/2014/10/regnskapsbransjen-er-i-endring.html>

- Kool, Marjolein & van Dierendonck, Dirk. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422–433.
- Kotter, J. P. (2008). *A Sense of Urgency*. Harvard Business Press.
- Kozlowski, S. W., & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 161–167.
- Lawthom, R., Patterson, M., West, M., & Staniforth, D. (1996). Women managers' views of manufacturing: Nice work? *Women in Management Review*, 11(6), 3–10.
- LeBreton, J. M., Burgess, J. R. D., Kaiser, R. B., Atchley, E. K., & James, L. R. (2003). The Restriction of Variance Hypothesis and Interrater Reliability and Agreement: Are Ratings from Multiple Sources Really Dissimilar? *Organizational Research Methods*, 6(1), 80–128.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852.
- Lem, C. H. (2012). God ledelse handler om å håndtere endringer. *Magma*, (8), 9–11.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *ResearchGate*, 15. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/232504779_Leader-member_exchange_theory_The_past_and_potential_for_the_future
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
- Liden, R., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451.
- Livingston, J. (1942). Pygmalion in Management. *Infonomics*, 23(3), 24–27.
- Lo, M. C., Abang Azlan, M., Ramayah, T., & Wang, Y. C. (2015). Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance. *Engineering Economics*, 26(4), 409–421.
- Lonial, S. C., Tarim, M., Tatoglu, E., Zaim, S., & Zaim, H. (2008). The impact of market orientation on NSD and financial performance of hospital industry. *Industrial Management & Data Systems*, 108(6), 794–811.
- Mackinnon, D. W. (1965). Personality and the realization of creative potential. *American Psychologist*, 20(4), 273–281.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593–614.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.

- Martinsen, Ø. L. (2005b). Lederskap – spiller det noen rolle? Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/94091>
- McInnis, K. J., Meyer, J. P., & Feldman, S. (2009). Psychological Contracts and their Implications for Commitment: A Feature-Based Approach. *Journal of Vocational Behavior, In Press, Accepted Manuscript(2)*, 165–180.
- Meindl, J. R., & Lerner, M. J. (1984). Exacerbation of extreme responses to an out-group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 71–84.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM: 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (Bd. 1). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Morten. Erichsen. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforl.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43.
- Narelle Hess, & Denise M. Jepsen. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261–283.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C., & Lam, S. S. K. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744–751.
- NSD - Personvernforbundet for forskning. (2016). Må prosjektet meldes? Hentet 9. desember 2016, fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt>
- Parzefall, M.-R. (2008). Psychological contracts and reciprocity: a study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1703–1719
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. Institute of Personnel and Development London.
- Peterson, E., Mitchell, T. R., Thompson, L., & Burr, R. (2000). Collective Efficacy and Aspects of Shared Mental Models as Predictors of Performance Over Time in Work Groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 3(3), 296–316.
- Proff.no. (2016). *Bedriftssøk*. Hentet fra <http://www.proff.no/laglistet?i=69.201&ef=100&et=>
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance. *Organization Science*, 18(1), 71–88.
- Rafferty, A. M., Ball, J., & Aiken, L. H. (2001). Are teamwork and professional autonomy compatible, and do they result in improved hospital care? *Quality in Health Care*, 10(suppl 2), ii32-ii37.
- Regnskap Norge. (2016a). *Årsmelding 2015*. Oslo: Regnskap Norge.
- Regnskap Norge. (2016b). *Årsmøtet 2016*. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/om-oss/arsmotet/>
- Regnskap Norge. (2011). *Evaluering frivillig revisjon - spørreundersøkelse*. Hentet 9. desember 2016, fra <https://old.regnskapnorge.no/Fagstoff/Frivillig-revisjon/Frivillig-revisjon/Evaluering-frivillig-revisjon---sporreundersokelse/>
- Regnskap Norge. (2015). *Bransjeutvikling 2014 - Omsetning, Priser, Sysselsetting, produktivitet og lønnsomhet* (Bransjerapport).
- Regnskap Norge. (2012). *Lønnsomhet i regnskapsbransjen*. Hentet fra <https://old.regnskapnorge.no/Fagstoff/Forskning-og-utvikling/Lonnsomhet-i-regnskapsbransjen/>

- Riise, S. (2013, februar 18). Regnskapsbransjen er spennende – det er her det skjer! Hentet fra <https://amestogroup.wordpress.com/2013/02/18/regnskapsbransjen-er-spennende-det-er-her-det-skjer/>
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*, (2/2012), 67–74.
- Ross, F., Rink, E., & Frune, A. (2000). Integration or pragmatic coalition? An evaluation of nursing teams in primary care. *Journal of Interprofessional Care*, 14(3), 259–267.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). Harlow: Pearson.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588–1602.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Oxford, England: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall.
- Schyns, B. (2006). The Influence of Occupational Self-Efficacy on the Relationship of Leadership Behavior and Preparedness for Occupational Change. *Journal of Career Development*, 30(4), 247–261.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Seeck, H., & Parzefall, M.-R. (2008). Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37(5), 473–489.
- Shore, L. M., Rockstuhl, T., Ang, S., & Dulebohn, J. H. (2013). Leader-member exchange (LMX) and culture: a meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1097.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Shapiro, J. A.-M. C., Liden, R. C., Parks, J. M., ... Dyne, L. V. (2004). The Employee-Organization Relationship: A Timely Concept in a Period of Transition. I *Research in Personnel and Human Resources Management* (Bd. 23, s. 291–370). Bingley: Emerald (MCB UP).
- Sias, P. M. (2005). Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375–395.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Los Angeles: Sage.
- Soualhia, A., & Boudabbouss, S. (2016). Knowledge Sharing and Performance. *Abstract of Economic, Finance and Management Outlook*, 5.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforl.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Starbuck, W. H. (1971). *Organizational growth and development selected readings*. Penguin.

- Stav, M. (2014, juni 2). Ledelse i små og mellomstore bedrifter. Hentet 8. desember 2016, fra <http://www.smb.no/ledelse-sma-og-mellomstore-bedrifter/>
- Stein, M. I. (1974). *Stimulating Creativity: Vol. 1 : individual procedures*. Academic Press.
- Sundell, A. (2012, mai 11). Guide: Kontrollvariabler i regressionsanalys. Hentet fra <https://spssakuten.wordpress.com/2012/05/11/guide-kontrollvariabler-i-regressionsanalys/>
- Sundgren, M., Dimenas, E., Gustafsson, J.-E., & Selart, M. (2005). Drivers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R&D. *R and D Management*, 35(4), 359–374.
- Svensson, S., & Wolvén, L.-E. (2010). Temporary agency workers and their psychological contracts. *Employee Relations*, 32(2), 184–199.
- Sverdrup, T. E. (2014a). Den usynlige kontrakten. *Bergens Tidende*. Bergen. Hentet fra <http://www.bt.no/article/bt-277853b.html>
- Sverdrup, T. E. (2012b). Horizontal psychological contracts in groups: A case study.
- Sverdrup, T. E. (2014b). Psykologiske kontrakter i team. *Beta*, 28(02), 118–135.
- Sverdrup, T. E. (2012a). Reviewing and extending the psychological contract literature – a process model.
- Sverdrup, T. E., Brochs-Haukedal, W., & Grønhaug, K. (2010). Psychological contracts and knowledge worker teams. *Beta*, 24, 142–152.
- Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2012). The power of reciprocity: Horizontal psychological contracts and group functioning.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed., International ed.). Boston: Pearson.
- Tajfel, H. (2010). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. I J. T. Jost & J. Sidanius (Red.), *Political psychology: Key readings* (s. 276–293). New York, NY, US: Psychology Press.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behaviour, The journal of creative behavior*, 31(1), 27–41.
- Thompson, Leigh L. (2014). *Making the team: a guide for managers* (4th ed.). Essex: Pearson.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277–293.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.
- Tinsley, H. E., & Weiss, D. J. (1975). Interrater reliability and agreement of subjective judgments. *Journal of Counseling Psychology*, 22(4), 358–376.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Vettori, Stella. (2007). *The Employment Contract and the Changed World of Work*. Farnham: Ashgate Publishing Ltd.
- Visma. (2015). *Visma Annual Report* (s. 104). Hentet fra https://issuu.com/visma/docs/visma_annual_report_2015?reader3=1
- Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1984). Human resource development of Japanese managers: Leadership and career investment. *International Human Resources Management (Supplement 1)*.

- Wakabayashi, M., Graen, G., Graen, M., & Graen, M. (1988). Japanese management progress: Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 217–227.
- Wakabayashi, M., Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1990). The Generalizability of the Hidden Investment Hypothesis in Leading Japanese Corporations. *Human Relations*, 43(11), 1099–1116.
- Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Gower.
- Wenstøp, F. (2006). *Statistikk og dataanalyse: Arbeidshefte : med bruk av programvare og løsning av case* (9. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (Bd. xiii). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Wu, C. F. J. (1986). Jackknife, Bootstrap and Other Resampling Methods in Regression Analysis. *The Annals of Statistics*, 14(4), 1261–1295.
- Yonjeong Paik. (2015). Multilevel Conceptualization of Leader-Member Exchange Processes: A Comprehensive Review. *Social behavior and personality*, 44(3), 401–414.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Boston, Mass: Pearson.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.

7. Appendix

Vedlegg 1: Førstegangskontakt

Hei,

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

Follow this link to the Survey: X

Eller kopier eller lim inn URL adresssen i nettleseren: X

Har du spørsmål til prosjektet?

Send gjerne en mail til surveyfocus@nhh.no.

Vennlig hilsen prosjektgruppen

Vidar Schei, professor

Therese E. Sverdrup, førsteamanuensis

Alexander M. Sandvik, post doctor

Vedlegg 2: Utsnitt av spørsmål fra spørreundersøkelsen

Runde 1 Ansatt

Spørsmål knyttet til de ansattes vurdering av LMX

RN1 Q3: Vennligst svar på følgende spørsmål om daglig leder.

	Slett ikke (1)	I liten grad (2)	I noen grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)
17. Vet du vanligvis hvor tilfreds daglig leder er med arbeidet du utfører?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Hvor godt forstår daglig leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Hvor godt kjenner daglig leder din kapasitet og dine evner?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. I hvilken grad ville daglig leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. I hvilken grad ville daglig leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RN1 Q4: Ta stilling til følgende påstand om tillit.

	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Svært enig (5)
22. Jeg har så mye tillit til daglig leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er til stede.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RN2 Q5: Svar på følgende spørsmål om effektiviteten i samarbeidet mellom deg og daglig leder.

	Svært lite effektiv (1)	Lite effektiv (2)	Av og til effektiv (3)	Vanligvis effektiv (4)	Ekstremt effektiv (5)
23. Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til daglig leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål knyttet til de ansattes vurdering av horisontale psykologiske kontrakter

RN1 Q33: Når du tenker på den kollegaen du samarbeider mest med, i hvilken grad mener du at dere har utviklet en gjensidig forpliktelse om å...

	Svært liten grad av forpliktelse (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Svært stor grad av forpliktelse (7)
64. ... anerkjenne hverandre for den jobben dere gjør.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. ... anerkjenne hverandres innsats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. ... anerkjenne hverandre for den dere er.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. ... bidra til å lage en hyggelig stemning på jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. ... utvikle et godt arbeidsmiljø.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. ... delta i det sosiale fellesskapet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. ... gi hverandre rom for at en i perioder bidrar mindre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. ... være fleksible når noen har en dårlig dag på jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. ... være rause med hverandre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

73. ... ta vare på hverandre i det daglige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. ... støtte hverandre når noen har det vanskelig utenom jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. ... støtte hverandre ved eventuelle konflikter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Runde 2 Ansatt

Spørsmål knyttet de de ansattes vurdering av bedriftens kreative klima

RN2 A3: De neste utsagnene handler om hvordan det er i din bedrift. For hvert utsagn skal du ta stilling til hvor enig du er:

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

Runde 2 Leder

Spørsmål knyttet til leders vurdering av de ansattes endringsvillighet

RN2 L10: På denne siste siden av undersøkelsen er det utsagn som sier noe om dine ansattes evner og egenskaper for å tilpasse seg endringer på jobb. Ta stilling til følgende påstander:

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

Vedlegg 3: Resultatoversikt for deskriptiv statistikk

	N	Min.	Maks.	Gj.snitt	Std.avvik	Skewness	Kurtosis		
	Statistikk	Statistikk	Statistikk	Statistikk	Statistikk	Statistikk	Std.avvik	Statistikk	Std.avvik
LMX	113	2.71	4.86	3.86	.407	-.466	.227	.262	.451
Relasjonell HPK	112	3.47	7.00	5.61	.788	-.532	.228	-.061	.453
Totalkapitalrent.	113	-21.10	60.00	19.09	15.129	.169	.227	.184	.451
Resultat før skatt/ansatt	113	-93222	314769	66261	75076	1.311	.227	1.963	.451
Endringsvillighet	72	2.00	7.00	5.23	1.007	-.586	.283	.828	.559
Kreativt Klima	104	1.67	6.94	5.35	.887	-1.037	.237	2.110	.469
Antall Ansatte	113	4.00	25.00	11.21	5.171	.754	.227	-.156	.451
Alder på Bedrift	113	3.00	63.00	20.02	14.337	1.243	.227	1.229	.451
Alder på Leder	94	30.00	69.00	48.70	8.726	.097	.249	-.316	.493
Gyldig N (listwise)	66								

Vedlegg 4: KMO og Bartletts sfæretest

	P-verdi Bartletts sfæretest	KMO
LMX	.000	.89
Relasjonell HPK	.000	.94
Endringsvillighet	.000	.91
Kreativt Klima	.000	.89

Vedlegg 5: Faktoranalyse

Leader-Member exchange

Item	Faktorladning
LMX2	.839
LMX4	.802
LMX3	.792
LMX6	.758
LMX7	.755
LMX1	.743
LMX5	.739
Cronbachs alfa	.89

Endringsvillighet

Item	Faktorladning
HRFC6	.924
HRFC7	.921
HRFC8	.906
HRFC4	.893
HRFC2	.883
HRFC5	.835
HRFC3	.766
HRFC9	.744
HRFC1	.707
Cronbachs alfa	.95

Relasjonelle Horisontale Psykologiske Kontrakter

Item	Faktorladning
RHPK5	.924
RHPK10	.922
RHPK9	.919
RHPK4	.916
RHPK6	.898
RHPK3	.886
RHPK8	.885
RHPK12	.885
RHPK2	.860
RHPK11	.855
RHPK7	.847
RHPK1	.846
Cronbachs alfa	.98

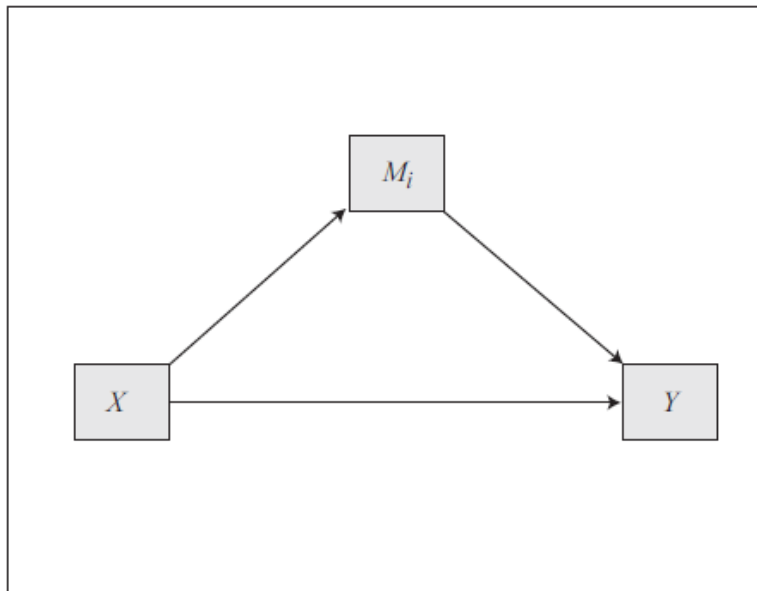
Kreativt Klima

Item	Faktorladning
CC5	.893
CC6	.892
CC2	.891
CC4	.853
CC3	.843
CC1	.819
Cronbachs alfa	.93

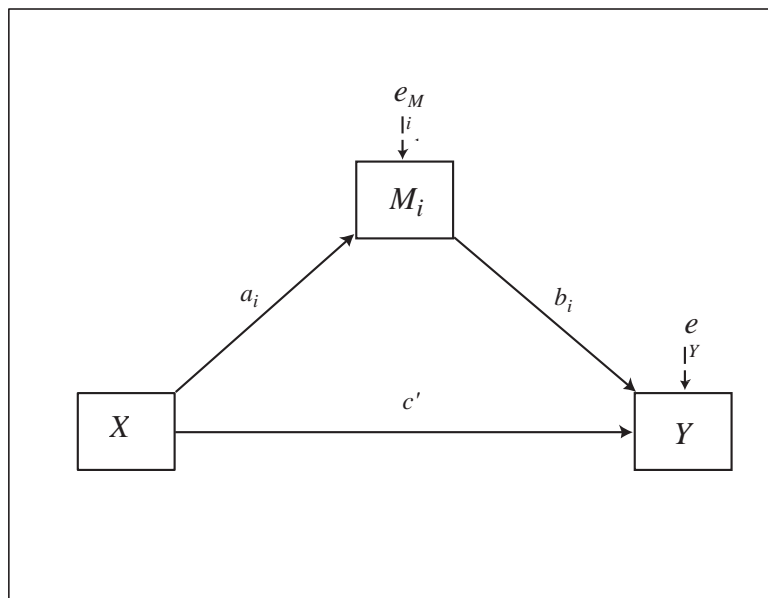
Vedlegg 6: Hayes konseptuelle modell

Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS
©2013 Andrew F. Hayes, <http://www.afhayes.com/>

Model 4
Conceptual Diagram



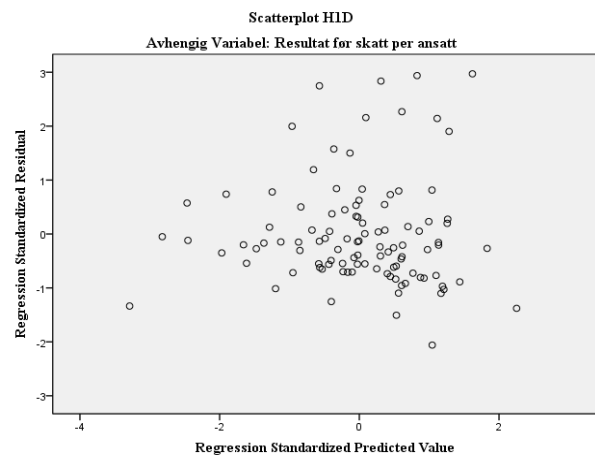
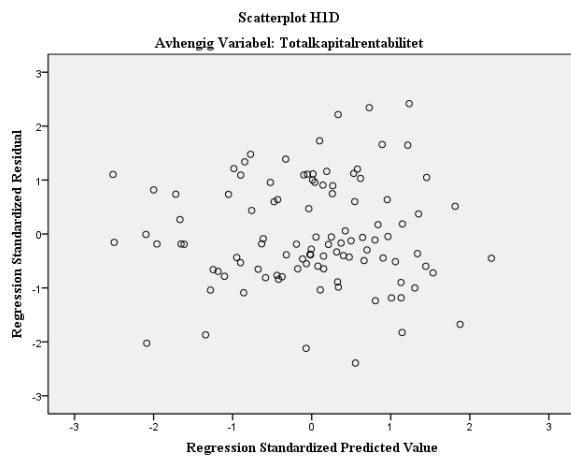
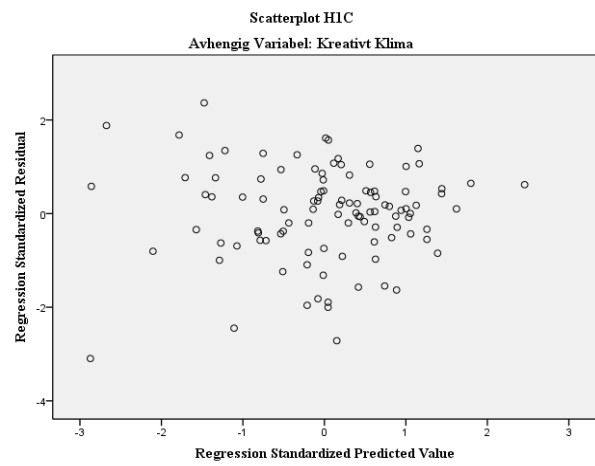
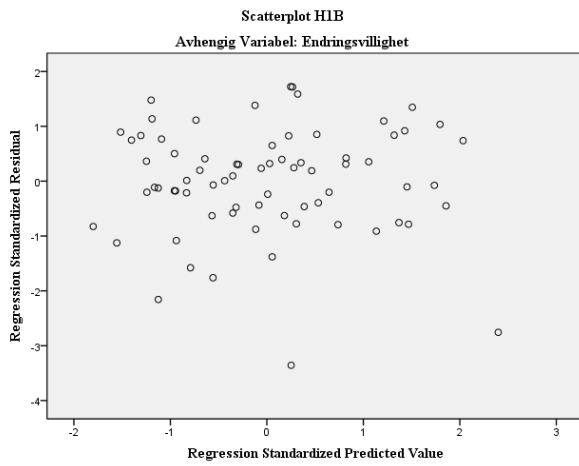
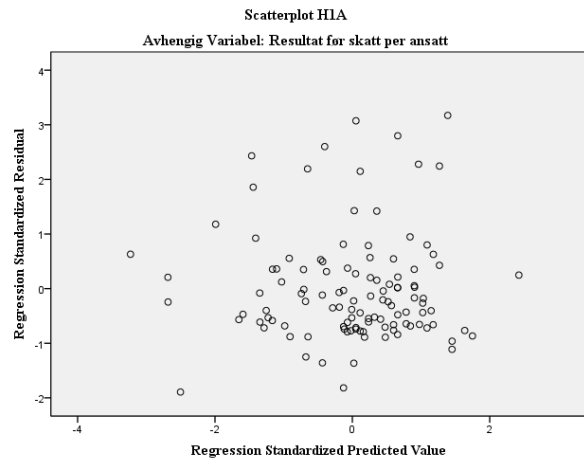
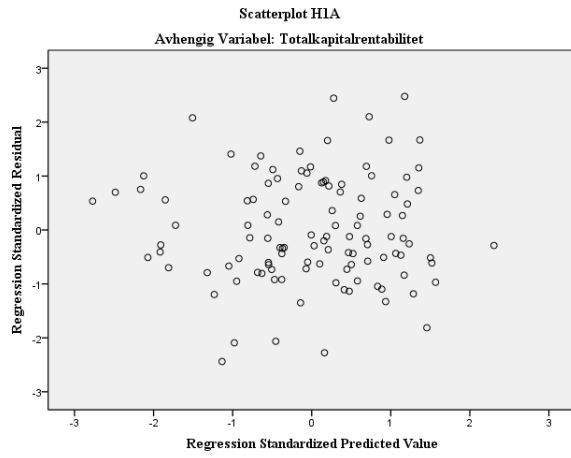
Statistical Diagram

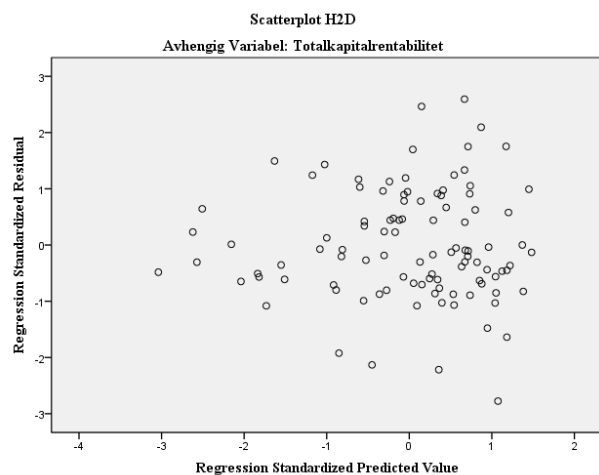
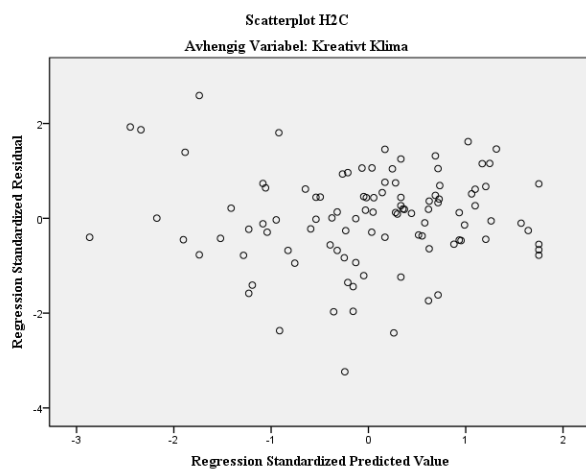
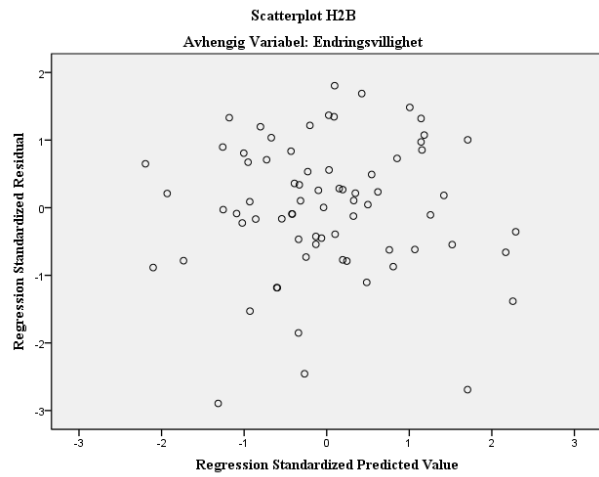
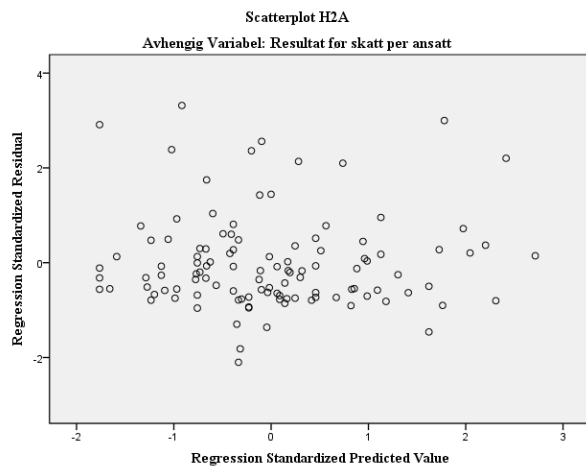
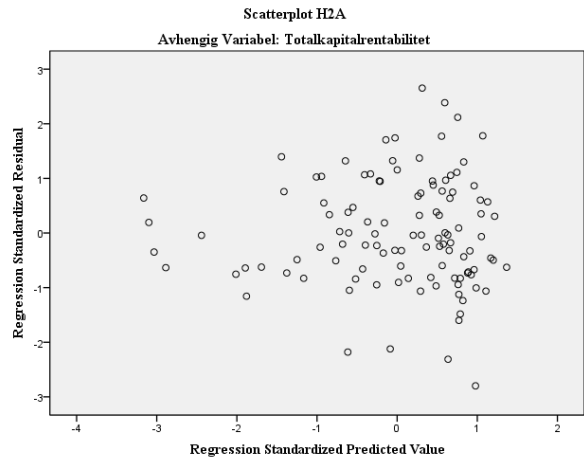
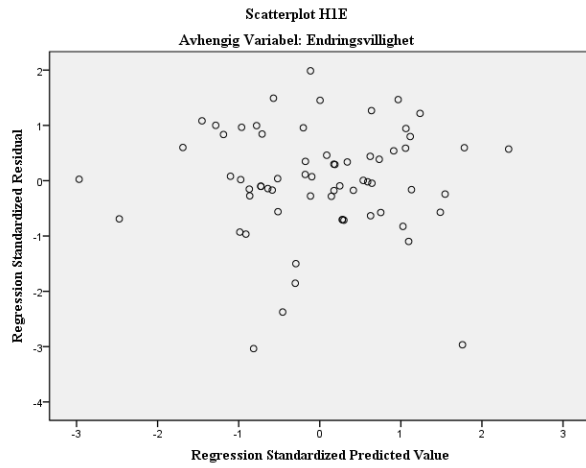


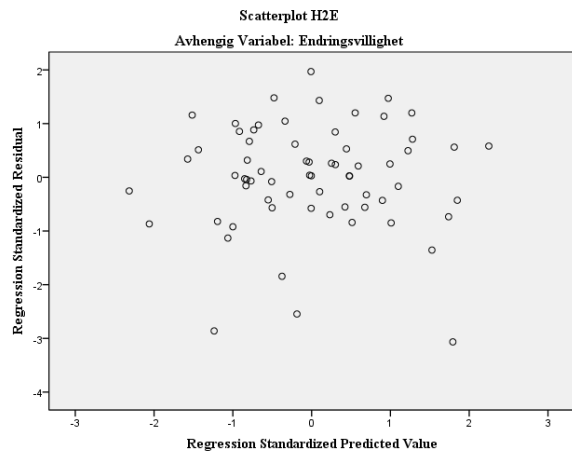
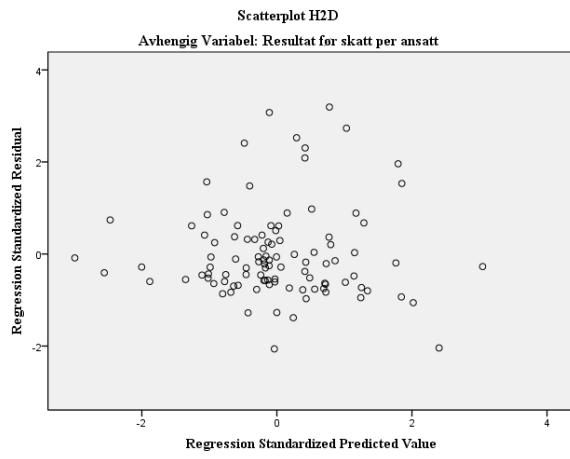
Indirect effect of X on Y through $M_i = a_i b_i$
Direct effect of X on Y = c'

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

Vedlegg 7: Test for homoskedastisitet og linearitet







Vedlegg 8: Fullstendig korrelasjonsmatrise

Kontrollvariabel		Korrelasjoner										
		Tonleikspå- rennbarheit	Resultat for Skarv per Ansatt	Endingsvilligheit	Kreativ Klima	LMX	HPK	Annal. Ansatte	Alder på Bedriften	Kjenn på Leder	Alder på Leder	
Inngut ^a	Tonleikspårennbarheit	1.000	.815	.038	.038	.137	-.024	.037	-.273	-.131	-.016	
	Korrelasjon											
	Signifikans (2-sidig)											
	df											
	Resultat for Skarv per Ansatt	.315	1.000	-.066	-.124	.063	-.024	-.043	-.187	-.171	.004	
	Korrelasjon											
	Signifikans (2-sidig)											
	df											
	Endingsvilligheit	.058	-.066	1.000	.317	.224	.311	-.054	-.038	.170	.268	
	Korrelasjon											
	Signifikans (2-sidig)											
	df											
	Kreativ Klima	.028	-.124	.317	1.000	.519	.486	-.094	.015	-.054	-.126	
	Korrelasjon											
	Signifikans (2-sidig)											
	df											
	LMX	.137	.063	.224	.519	1.000	.451	-.390	-.135	-.053	.143	
	Korrelasjon											
	Signifikans (2-sidig)											
	df											
	HPK	-.024	-.024	.311	.486	.451	1.000	-.038	-.030	.012	.092	
	Korrelasjon											
	Signifikans (2-sidig)											
	df											
	Annal. Ansatte	.037	-.043	-.054	-.094	-.390	-.038	1.000	.056	.178	.043	
	Korrelasjon											
	Signifikans (2-sidig)											
	df											
	Alder på Bedriften	-.273	-.187	-.038	.015	-.135	-.050	.056	1.000	.015	-.145	
	Korrelasjon											
	Signifikans (2-sidig)											
	df											
	Kjenn på Leder	-.131	-.171	.170	-.054	-.053	.012	.178	.015	1.000	.127	
	Korrelasjon											
	Signifikans (2-sidig)											
	df											
	Alder på Leder	-.016	.004	.268	-.126	.143	.092	.043	-.145	.127	1.000	
	Korrelasjon											
	Signifikans (2-sidig)											
	df											

a. Cellene inneholder zero-ordet (Pearson) korrelasjoner.

Vedlegg 9: Resultat H1d og H2d med årsresultat før skatt per ansatt

H1d LMX - Kreativt Klima - Årsresultat før skatt per ansatt

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
Modell 1					-.01	.00
Konstant	58775	17091		.002		
Antall Ansatte	468	1187	.03	.697		
Modell 2					.01	.03
Konstant	-79882	89859		.384		
Antall Ansatte	1319	1422	.09	.357		
LMX	33283	21021	.18	.118		
Modell 3					.03	.03
Konstant	-74756	86394		.380		
Antall Ansatte	1789	1437	.12	.196		
LMX	52270	24109	.28	.035		
Kreativt Klima	-15701	10737	-.18	.146		

N = 104

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

H2d HPK - Kreativt Klima - Årsresultat før skatt per ansatt

	b	SE B	β	p	R² justert	ΔR²
Modell 1					-.01	.00
Konstant	47111	56560		.407		
Relasjonell HPK	3079	9900	.03	.756		
Modell 2					-.01	.01
Konstant	75009	62600		.234		
Relasjonell HPK	8591	11231	.09	.446		
Kreativt Klima	-10970	10567	-.12	.302		

N = 103

Note: signifikansnivå illustreres med stjerne (*). ** = 0,01 nivå og * = 0,05 nivå

Vedlegg 10: Hayes PROCESS utskrift H1e

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
 Y = HrFlex
 X = LMX
 M = CC

Statistical Controls:
 CONTROL= Age_L Antallan

Sample size
 66

Outcome: CC

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5746	,3302	,4754	10,1865	3,0000	62,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p
constant	,3324	1,1817	,2813	,7794
LMX	1,4606	,2743	5,3246	,0000
Age_L	-,0197	,0095	-2,0850	,0412
Antallan	,0234	,0174	1,3469	,1829

Outcome: HrFlex

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4451	,1981	,8701	3,7674	4,0000	61,0000
	,0084					

Model

	coeff	se	t	p
constant	1,5075	1,5998	,9423	,3497
CC	,4523	,1718	2,6323	,0107
LMX	-,0905	,4480	-,2021	,8405
Age_L	,0352	,0132	2,6599	,0100
Antallan	-,0085	,0239	-,3549	,7239

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

Outcome: HrFlex

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3271	,1070	,9533	2,4767	3,0000	62,0000
	,0696					

Model

	coeff	se	t	p
constant	1,6579	1,6734	,9907	,3257
LMX	,5701	,3885	1,4675	,1473
Age_L	,0263	,0134	1,9628	,0542
Antallan	,0021	,0246	,0862	,9316

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

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p
,5701	,3885	1,4675	,1473

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p
-,0905	,4480	-,2021	,8405

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
CC	,6606	,3022	,1321	1,3290

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
CC	,6705	,2869	,1458	1,2852

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
CC	,2123	,0901	,0449	,4011

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
CC	1,1588	87,0374	-4,5532	8,0083

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
CC	-7,2974	525,7613	-26,9142	23,0558

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,6606	,2839	2,3270	,0200

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

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

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:

47

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

Vedlegg 11: Hayes PROCESS utskrift H2e

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
 Y = HrFlex
 X = RHPK
 M = CC

Statistical Controls:
 CONTROL= Age_L

Sample size
 66

Outcome: CC

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5151	,2653	,5131	11,3769	2,0000	63,0000
	,0001					

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,9533	,8008	3,6877	,0005
RHPK	,5608	,1213	4,6246	,0000
Age_L	-,0154	,0097	-1,5877	,1174

Outcome: HrFlex

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4610	,2125	,8406	5,5775	3,0000	62,0000
	,0019					

Model

	coeff	se	t	p
constant	,6522	1,1303	,5770	,5660
CC	,3452	,1613	2,1404	,0363
RHPK	,2024	,1797	1,1266	,2643
Age_L	,0318	,0127	2,5105	,0147

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

Outcome: HrFlex

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p						

,3929 ,1543 ,8884 5,7489 2,0000 63,0000
,0051

Model

	coeff	se	t	p
constant	1,6716	1,0538	1,5862	,1177
RHPK	,3960	,1596	2,4814	,0158
Age_L	,0265	,0128	2,0740	,0422

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

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p
,3960	,1596	2,4814	,0158

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p
,2024	,1797	1,1266	,2643

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
,1936	,0963	,0220	,4029

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
,1976	,0999	,0088	,4120

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
,1459	,0709	,0134	,2990

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
,4889	11,7414	,0072	2,6724

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
,9565	160,5344	-1,4462	52,7109

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,1936	,1016	1,9061	,0566

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

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

5000

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:

47

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