



Politiske ferdigheter i organisasjoner

Hvilke sammenhenger er det mellom en leders grad av politiske ferdigheter, relasjonen med de ansatte (LMX) og utnyttelse av potensial, tillit og motivasjon blant de ansatte?

Marie Orderud Ullestad

Veileder: Marcus Selart

Masterutredning i hovedprofilen økonomisk styring

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

Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen er å få innsikt i hvilke sammenhenger det er mellom en leders grad av politiske ferdigheter, relasjonen med de ansatte (LMX) og utnyttelse av potensial, tillit og motivasjon blant de ansatte i en organisasjon. Teorien legger frem at politiske ferdigheter er viktigere for jobbsuksess i dag enn noen gang før. Jeg ønsker dermed i denne studien å finne hvilken betydning politiske ferdigheter har i organisasjoner i dag.

Studien sitt empiriske grunnmateriale ble innhentet gjennom kvantitativ tilnærming hvor utvalget besto av tre ulike bedrifter. Totalt ble undersøkelsen besvart av 88 respondenter. Funnene i denne studien viste en positiv korrelasjon mellom høy grad av politiske ferdigheter hos en leder og en ansatt sin oppfattelse av utnyttet potensial, tillit til lederen og deres motivasjon. Det ble derimot ikke bekreftet at LMX hadde en modererende effekt på forholdet mellom politiske ferdigheter og utnyttelse av potensial, tillit og motivasjon.

Generelt sett bidrar denne studien til å finne ut hvilken betydning en leder sine politiske ferdigheter har i en organisasjon og hvordan disse egenskapene kan bidra til at de ansatte føler sin kompetanse blir brukt til riktige oppgaver og om de ansatte har tillit til sin leder. Studien fant imidlertid ikke særlig sterk positiv korrelasjon mellom politiske ferdigheter og motivasjon. Dette betyr at det er andre faktorer som har mer betydning for om en ansatt er motivert i organisasjonen, enn politiske ferdigheter.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (heretter omtalt som NHH). Masterutredningen utgjør 30 studiepoeng av masterstudiet. Utredningen er skrevet med utgangspunkt i min hovedprofil i masterstudiet som er økonomisk styring.

Jeg har basert på jobberfaring og gjennom mitt studieløp innen økonomi og administrasjon opparbeidet meg svært stor interesse for temaet personalledelse og forholdet mellom leder og en ansatt innad i en bedrift. Dette har ført til interesse for de teoretiske og praktiske aspektene knyttet til fagfeltet. Arbeidet med masterutredningen har vært utfordrende, men samtidig veldig lærerikt.

Jeg må spesielt få takke min veileder Marcus Selart ved institutt for Strategi og Ledelse (STR) ved NHH. Han har gitt meg mange gode konstruktive tilbakemeldinger gjennom skriveprosessen og samtidig vært god støttespiller underveis. Jeg har satt stor pris på ditt engasjement for den teoretiske og praktiske anvendelsen av faget. Jeg ønsker også å takke alle respondentene som tok seg tid til å besvare undersøkelsen slik jeg fikk belyst problemstillingen. I tillegg ønsker jeg å takke min familie for god hjelp med å finne respondenter til spørreundersøkelsen.

Norges Handelshøyskole, desember 2017

Marie Orderud Ullestad

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	II
FORORD	III
INNHALDSFORTEGNELSE	IV
FIGURLISTE	VII
TABELLISTE	VIII
1. INNLEDNING	1
2. TEORI OG HYPOTESER	3
2.1 LEDELSE.....	3
2.1.1 <i>Hva er ledelse?</i>	3
2.1.2 <i>Leder- og medarbeider utveksling (LMX)</i>	5
2.1.3 <i>Dimensjoner av LMX</i>	7
2.1.4 <i>Demografisk- og psykologisk mangfold i LMX- forhold</i>	8
2.2 POLITISKE FERDIGHETER	9
2.2.1 <i>Definisjon</i>	9
2.2.2 <i>Dimensjoner av politiske ferdigheter</i>	10
2.2.3 <i>Konstruere gyldighet av politiske ferdigheter</i>	12
2.2.4 <i>Hvordan skiller politiske ferdigheter seg fra andre konsepter?</i>	14
2.2.5 <i>Politiske ferdigheter og innflytelsesprosesser</i>	15
2.3 ORGANISASJONSFORPLIKTELSE.....	17
2.3.1 <i>Medlemskap</i>	20
2.3.2 <i>Påvirkning</i>	21
2.4 HYPOTESER	22
2.4.1 <i>Lenke mellom politiske ferdigheter og ansattes utnyttelse av potensial</i>	23
2.4.2 <i>Lenke mellom politiske ferdigheter og tillit</i>	24

2.4.3	<i>Lenke mellom politiske ferdigheter og motivasjon</i>	26
2.4.4	<i>Modererende effekt av leder-medarbeider-utveksling (LMX)</i>	27
3.	METODE	28
3.1	FORSKNINGSDESIGN.....	28
3.2	MÅLEINSTRUMENTER	29
3.3	DATAINNSAMLING	31
3.4	VALIDITET OG RELIABILITET.....	32
3.5	COMMON METHOD BIAS	34
3.6	ANALYSEPROSESSEN.....	35
4.	RESULTATER	38
4.1	DESKRIPTIV STATISTIKK	38
4.2	PEARSON PRODUKTMOMENTKORRELASJON	41
4.3	REGRESJONSANALYSE.....	41
4.3.1	<i>Utnyttelse av potensial og politiske ferdigheter</i>	42
4.3.2	<i>Tillit og politiske ferdigheter</i>	44
4.3.3	<i>Motivasjon og politiske ferdigheter</i>	46
5.	DISKUSJON	49
5.1	TEORETISKE IMPLIKASJONER	55
5.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	57
5.3	BEGRESNINGER VED STUDIEN	59
5.4	FREMTIDIG FORSKNING	61
6.	KONKLUSJON	64
	LITTERATURLISTE	65
	VEDLEGG	IX
	VEDLEGG 1: FIGURER.....	IX

VEDLEGG 2: SAMTYKKESKJEMA.....	XIV
VEDLEGG 3: SPØRRESKJEMA	XV

Figurliste

Figur 1: Konseptuell modell.....	23
Figur 2: Kjønn.....	ix
Figur 3: Alder	ix
Figur 4: Utdannelse	x
Figur 5: Ansettelsesforhold	x
Figur 6: Frekvensanalyse av politiske ferdigheter.....	xi
Figur 7: Frekvensanalyse av kompetanse	xi
Figur 8: Frekvensanalyse av tillit	xii
Figur 9: Frekvensanalyse av motivasjon	xii
Figur 10: Frekvensanalyse av LMX.....	xiii

Tabelliste

Tabell 1: Deskriptiv statistikk og Pearsonskorrelasjonsanalyse	40
Tabell 2: Sammendrag av Hierarkisk regresjons analyse for variabler som forutsier kompetanse	43
Tabell 3: Sammendrag av Hierarkisk regresjons analyse for variabler som forutsier tillit	45
Tabell 4: Sammendrag av Hierarkisk regresjons analyse for variabler som forutsier motivasjon	47

1. Innledning

For å kunne ta best mulig beslutninger kan det være avgjørende å inkludere andre mennesker i prosessen. Menneskers unike evne til å bidra med sine evner og innsikt, vil kunne sikre lederen å ta bedre beslutninger. Ved å inkludere andre i en beslutningstaking kan bidra til økt støtte for ledelsen, da de ansatte vil føle større eierskap til avgjørelsen da de selv har vært med å påvirke beslutningen. Hvor mye de ansatte er inkludert i en beslutningstaking er avhengig av lederen av organisasjonen.

Ferris, Davidson & Perrewé (2005) hevder at kvaliteter av politiske ferdigheter er viktigere for suksess i jobbsammenheng i dag enn noensinne. Politiske dyktige individer kombinerer sosiale og endrende situasjonelle krav på en måte som virker oppriktige, inspirerer til støtte og tillit og som dermed påvirker andre menneskers ansvar (Ahearn, Ferris, Hochwater, Douglas & Ammeter, 2004; Ferris et.al, 2005; Todd, Harris, Harris & Wheeler, 2009; Brouer, Douglas, Treadway and Ferris, 2013). Dette vil være en viktig faktor også når en fatter beslutninger. Det beste grunnlaget for beslutninger komme ofte av delte meninger fra flere av de ansatte. For lederen er det dermed viktig å vite når en skal inkludere de ansatte og hvem en i ulike tilfeller skal inkludere.

Thompson, Buch & Kuvaas (2017) fant i sin studie at ledere med høy politiske ferdigheter oppfordret sine tilhengere til å delta i beslutningsprosesser, en av de viktigste funksjonene utført av ledere. Ved å invitere ansatte til å delta i beslutningsprosesser vil styrke underordnetes affektive eller følelsesmessige tilknytning til organisasjonen. Samlet sett fremhever denne undersøkelsen den kritisk viktige formidlingsrolle deltakende beslutningstaking i sammenhenger mellom lederpolitisk ferdighet og OC.

Selv om Thompson et.al (2017) i sin studie fant en positiv assosiasjon mellom politiske ferdigheter og deltakende beslutningstaking, kan det likevel være situasjonelle moderatorer som kan påvirke utvekslingsprosessen. Dette kan være faktorer som tillit, kunnskap og de ansattes ønske om å dele ideer og bekymringer før en beslutning blir tatt, som i stor grad handler om hvor motivert de ansatte er for å bidra. Thompson et.al (2017) sier at kompetente og motiverte ansatte (høy grad av både kunnskap og vilje) er mer sannsynlig å bli inkludert i en beslutningstaking av deres leder fordi de gjerne har mer relevant informasjon og kan fortelle om bekymringer om konsekvenser av en foreslått beslutning.

Relasjonen mellom en leder og ansatte har betydning for i hvilken grad en leder ønsker å inkludere de ansatte. Ulike kvalitet i relasjonen til sine medarbeidere vil ifølge Riisan (2012) føre til ulik behandling av medarbeiderne. Anerkjennelser, lønnstillegg og interessante oppgaver vil bli ulikt fordelt og lederen vil i større grad lene seg på medarbeidere de har god relasjon til. Dette kan da føre til misunnelse og dårlig arbeidsmiljø (Hooper og Martin, 2008, referert i Riisan, 2012). For at arbeidsmiljøet skal være best mulig er det dermed viktig å ha høy kvalitet på alle enkeltrelasjonene til medarbeiderne. Relasjonsbygging vil da lønne seg for arbeidsmiljøet og dette bør være en oppgave lederen prioriterer.

Fordelene med høy kvalitet LMX bør føre til at ledere jobber for å gi alle ansatte muligheten til å bygge opp LMX-utveksling av høy kvalitet ved å tilby og utvikle partnerskap med hver underordnet (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hiller & Day 2003). Uten en samordnet innsats kan mangfoldet på overflaten imidlertid gi et psykologisk hinder for et tilbud som blir gjort. Som et resultat av dette, kan LMX-forhold av høy kvalitet ikke utvikle seg, og det er sannsynlig at individuell, team og organisatorisk ytelse vil lide.

Hensikten med denne masterutredningen er å finne hvilke sammenhenger det er mellom en leders relasjon med de ansatte og lederen sine evner. Jeg ønsker å finne ut hvilke sammenhenger det er mellom en leders ferdigheter og de ansatte sin *tillit* til lederen, deres oppfattelse av *utnyttelse av potensial* i bedriften og de ansatte sin *motivasjon* til å bidra. Spørsmålet vil da bli om lederens egen vurdering av de ansattes kompetanse vil være med på å påvirke om de ønsker å inkludere de ansatte i beslutningstakingen eller ikke. Dersom dette er tilfelle kan det føre til at de ekskluderer ansatte som gjerne er like, om ikke mer, kompetente enn andre. Involvering av de ansatte avhenger av en lederstil hvor lederen fungerer som en tilrettelegger fremfor å kun delegere oppgaver til de ansatte. Dette krever at lederen ønsker å ta til seg råd og meninger fra de ansatte. Samtidig må lederen prioritere slik beslutningsprosessen ikke skal ta for mye tid.

Med bakgrunn i dette vil problemstillingen i denne masteroppgave være som følgende:

«Hvilke sammenhenger er det mellom leders grad av politiske ferdigheter, relasjonen med de ansatte (LMX) og utnyttelse av potensial, tillit og motivasjon blant de ansatte i en organisasjon?»

2. Teori og hypoteser

I dette kapittelet vil jeg legge frem teori knyttet til mitt forskningsspørsmål som er relevant for analysen og diskusjonen senere i oppgaven. Da jeg ønsker å finne ut hvilke sammenhenger det er mellom en leder sine ferdigheter og relasjonen med de ansatte vil jeg først gi en kort definisjon av ledelse for å deretter gå inn på teorien om leder-medarbeider-utveking. Deretter vil jeg gå inn på temaet politiske ferdigheter. Ifølge Ferris et.al (2007) defineres politiske ferdigheter som evnen til å forstå andre på jobb og klare å påvirke andre til å opptre på måter som forbedrer andre sine personlige og organisasjonelle objekter. Det vil si at politiske dyktige individer kombinerer sosiale og endrende situasjonelle krav på en måte som virker oppriktige, inspirerer til støtte og tillitt og som dermed påvirker andre menneskers ansvar. Videre vil jeg gå inn på organisatorisk forpliktelse. Organisatorisk forpliktelse representerer et aktivt forhold til organisasjonen der enkeltpersoner har til hensikt å gi noe av seg selv for å hjelpe organisasjonen til å lykkes. Med utgangspunkt i denne teorien vil jeg til slutt utforme hypoteser som vil binde sammen variabelen politiske ferdigheter med de tre fenomenene: tillit, motivasjon og kompetanse.

2.1 Ledelse

2.1.1 Hva er ledelse?

Lederskap er et komplekst konsept som inkluderer minst en leder, et medlem og et utvekslingsforhold mellom hverandre, altså et leder- og medarbeider utvekslingsforhold. Uten noen av disse elementene er det ikke et lederskap. En leder må ha minst en tilhenger og det er viktig at dette forholdet er bygget av tillitt og respekt for hverandre (Graen, 2003).

Ledelse er en viktig funksjon i alle organisasjoner. Ledelse krever at en setter et mål for virksomheten og sørger for at disse målene blir nådd. Ledelse krever samtidig at en får sine ansatte motivert og sørger for at de ønsker å bidra til å nå målet.

Til tross for mange år med forskning på temaet ledelse, og tusenvis av studier er det fremdeles ikke en klar forståelse av hva lederskap er og hvordan det kan oppnås (Graen & Uhl-Bien, 1995; Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Ifølge Graen & Uhl-Bien (1995) er det spesielt mange teorier som adresserer ulike aspekter av lederskap, men liten sammenheng mellom teorier som hjelper oss med å forstå hvordan de alle er knyttet sammen.

En del av tvetydigheten i forskningen av ledelsesområdet kan skyldes det faktum at klassifisering av lederskapsstudier ikke har blitt undersøkt tilstrekkelig fra et nivåperspektiv. Utviklingen av en klassifisering ved hjelp av et slikt perspektiv kan tyde på at klarhet og sammenheng mangler i ledende forskning (Graen & Uhl-Bien, 1995). Når nye lederskapsteorier kommer frem er det blitt vanskeligere å klassifisere disse i generelle kategorier av tilnærminger. Tradisjonelt har kategoriseringen hovedsakelig fokusert på lederens egenskaper og hvordan disse karakteristikene gjør ham eller henne enten effektiv eller ineffektiv i forskjellige situasjoner (Graen & Uhl-Bien, 1995; Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Da denne klassifiseringen ikke spesifikt anerkjenner andre nivåer til hvordan lederskap opererer, er det vanskelig å bestemme hvordan disse tilnærmingene passer inn i vår generelle tankegang om lederskap. Ifølge Graen & Uhl-Bien (1995) er et resultat av dette potensiell forvirring og uenighet blant forskere om hva vi vet om lederskap og hvilke modeller som ikke passer inn i denne klassifiseringen (slik som leder-medarbeider-utveksling). Dette kan da gjøre det vanskelig å presentere en meningsfull kategorisering av de utallige lederteoriene til andre. For å oppnå en mer balansert forståelse av ledelsesprosessen er det nødvendig at den klassifiseringen som utvikles tydeligere reflekterer den mangesidede karakteren av ledersituasjoner (Graen & Uhl-Bien, 1995; Shunlong & Wiming, 2012).

Graen & Uhl-Bien (1995) har dermed utvidet klassifikasjonssystemet utover lederen, for å inkludere andre nivåer som er involvert i ledelse. Dette er da forholdet mellom en leder og en tilhenger eller medarbeider. Graen & Uhl-Bien (1995) sier at da lederskap involverer alle disse tre domene, kan studier av lederskap enten anerkjenne disse individuelt eller som en kombinasjon mellom dem. Disse tre; leder, tilhenger og forhold kan fokuseres på individuelt eller så kan domene bli sett på som en kombinasjon av hverandre. Selv om et domene kan genere spesifikk og verdifull informasjon om det enkelte domene, kan relevante og kritiske aspekter av andre domene overses og dermed redusere den generaliserbarheten av informasjon. Ved å studere disse tre domene sammen vil dermed øke validiteten til studien (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Domener av ledelse

Domener av ledelse inkluderer en leder, tilhenger og et forhold. I det lederbaserte domenet ligger hovedfokus på lederen (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012). Det kritiske spørsmålet i dette tilfellet er ifølge Graen & Uhl-Bien (1995): Hva er den rette kombinasjonen av personlige egenskaper og lederatferd for å fremme ønskede resultater?

Basert på dette synspunktet sier Graen & Uhl-Bien (1995) at studier omfatter flere tiltak som fokuserer på lederens oppførsel og egenskaper, slik som egenskaper, atferd, personlighetsvariabler og innflytelse. Lederen vil ikke utvikle samme forhold med hver tilhenger, forholdet vil altså variere fra hver enkelt person (Dulebohn et.al., 2012).

Det neste domene involverer medarbeideren. I dette tilfellet vil det kritiske spørsmålet være: Hva er den rette kombinasjonen tilhengeregenskaper og tilhengeratferd for å fremme ønskede resultater? Slik som det lederbasert domene vil spørsmål som oppstår ved dette domenet fokusere på egenskaper, atferd, holdninger, oppfatninger, forventinger og lignende (Graen & Uhl-Bien, 1995). Disse undersøkelsene vil ifølge Graen & Uhl-Bien (1995) generere funn om tilhørighet og deres forhold til lederutfall. Lederen er også avhengig av at medarbeideren oppnår målene som er gitt og dette er avgjørende for lederen for at de skal kunne vurdere hver tilhenger (Dulebohn et.al., 2012).

Det siste domenet fokuserer på det dyadiske forholdet mellom leder og tilhenger (Graen & Uhl-Bien, 1995; Dulebohn et.al, 2012). Det kritiske spørsmålet her vil være: Hva er riktig kombinasjon av relasjonsegenskaper for å fremme ønskende resultater? En undersøkelse innenfor dette domenet fokuserer på å identifisere karakteristika av dyadiske forhold, som for eksempel tillit, respekt, gjensidig plikt, evaluere gjensidig påvirkning mellom ledere og tilhenger, undersøke hvordan de dyadiske forholdene er korrelerte med hverandre og undersøke hvordan effektive ledelsesforhold kan utvikles, vedlikeholdes og kombineres i kollektiviteter av ledende strukturer (Graen & Uhl-Bien, 1995). Disse domene bør bli vurdert i en kombinasjon med de andre. Dette er fordi det vil da bli generert en rekke med nye spørsmål som omgjør hvordan egenskapene til leder, tilhenger og forhold interagerer med hverandre for å påvirke lederutfall (Graen & Uhl-Bien, 1995)

2.1.2 Leder- og medarbeider utveksling (LMX)

Ut fra disse domene som ble beskrevet i forrige avsnitt, inkorporerer LMX klar en operasjonalisering av en relasjonsbasert tilnærming til lederskap (Graen & Uhl-Bien, 1995; Stamper & Masterson, 2002; Schwepker Jr. & Good, 2017). Ifølge Graen & Uhl-Bien (1991) er det sentrale konseptet av teorien at effektive ledelsesprosesser oppstår når ledere og deres medarbeidere kan utvikle modne lederforhold eller partnerskap og på bakgrunn av dette få tilgang til de mange fordelene dette gir (Gooty & Yammarino, 2016; Sin, Nahrang & Morgeson, 2009). LMX teoriens grunntanke er at en relasjon mellom to parter utvikler seg

ved at den ene parten kommuniserer mens den andre parten tolker og responderer på det utspillet (Blau, 1964; Riisan, 2012). Ifølge Riisan (2012) tilsier gjensidighetsnormen at et positivt utspill fra en part gjør at den andre parten opplever en forpliktelse til å være positiv tilbake (Wayne, Shore & Liden, 1997; Sparrowe & Liden, 1997; Martin, Guillaume, Thomas, Lee & Epitropaki, 2016). Holdninger til den andre personen er like viktig som budskap som formuleres muntlig og skriftlig.

Det er blitt forslått tre faser for å beskrive hvordan en dyade utvikler seg over tid: 1) *Role taking stage*. 2) *Role making stage*. 3) *Role routinization* (Graen og Scandura, 1987; Riisan, 2012; Cropanzano, Dasborough & Weiss, 2017). Gjennom disse tre fasene sier Riisan (2012) at partene vil gå fra å være ukjente og utrygge på hverandre til å bli kjent og avklare sin rolle ovenfor hverandre i dyaden. Dette skjer ved at partene stadig utveksler ord med hverandre (Cropanzo et.al, 2017; Riisan, 2012; Herdman, Yang & Arthur, 2017). Kvaliteten på relasjonen vil begynne å avtegne seg i andre fase og være etablert og trolig ha høy kvalitet i tredje fase.

Dyader som har høy kvalitet, defineres til en «inngruppe» i forholdet til lederen. Denne gruppens medlemmer har mange fordeler ved å være i denne gruppen (Cropanzano et.al, 2017; Graen & Uhl-Bien, 1995; Graen & Scandura, 1987; Hsiung & Bolino, 2017). De vil føle seg verdsatt av lederen, får oftere informasjon før andre og lederen inkluderer dem mer når de skal ha råd i ulike saker. Lederen vil også ha en tendens til å gi disse medarbeiderne mer utfordrende og interessante oppgaver (Sparrowe & Liden, 2005; Lee, Thomas, Martin, Guillaume, 2017). Medlemmer i «inngruppen» vil også oftere bli vurdert ved forfremmelse, økning i lønn og frynsegoder (Riisan, 2012; Robbins & Judge, 2013; Hsiung & Bolino, 2017).

I motsetning til dette havner personer som ikke har god relasjon til lederen i «utgruppen» (Robbins & Judge, 2013; Riisan, 2012; Martin et.al, 2016). Kontakten mellom lederen og medarbeideren i denne gruppen er kun i den grad at en sikrer at jobben blir gjort. Denne kontakten dreier seg altså om kontroll av utgruppen sine medlemmer da lederen ikke stoler på disse medarbeiderne. Lederen ønsker heller ikke å anstrenge seg for å bli bedre kjent med disse. Dersom en havner i utgruppen vil en kunne oppleve å føle seg mislikt av sin leder og en vil heller ikke ha like stor tillitt.

Forklaringen på at noen medarbeidere kommer i «inngruppen» mens andre ikke gjør det ser ut til å ligge i arbeidspresentasjon og lojaliteten til den ansatte (Riisan, 2012; Robbins & Judge,

2013). Yukl (2009) (referert i Riisan, 2012) forteller også at dette kan komme av at en medarbeider har et sett av verdier og holdninger som er felles med lederen, eller at medarbeideren har en personlighet eller utseende som lederen tiltrekkes av.

En organisasjon kan ha ansatte som er dyktige og kreative, men som ikke er interessert i å ha en nær relasjon til sin leder (Huang, Wright, Chiu & Wang, 2008; Riisan, 2012). Disse personene vil kunne være ressurssterke og uavhengige, men en leder vil nok heller behandle «ja-mennesker» som inngruppedlemmer enn de uavhengige og kreative medlemmene som gjerne er bedre kvalifisert. Ulik kvalitet i relasjonen til sine medarbeidere vil ifølge Riisan (2012) føre til ulik behandling av medarbeiderne. Anerkjennelser, lønnstillegg og interessante oppgaver vil bli ulikt fordelt og lederen vil i større grad lene seg på medarbeidere i «inngruppen». Dette kan da føre til misunnelse og dårlig arbeidsmiljø (Hooper og Martin, 2008, referert i Riisan, 2012). For at arbeidsmiljøet skal være best mulig er det dermed viktig å ha høy kvalitet på alle enkeltrelasjonene til medarbeiderne. Relasjonsbygging vil da lønne seg for arbeidsmiljøet og dette bør være en oppgave lederen prioriterer.

2.1.3 Dimensjoner av LMX

I de tidligere konseptualiseringene av LMX-teorien ble utvekslingen mellom medlemmene ansett å være i hovedsak arbeidsrelatert og konsistent med de tradisjonelle roller som leder og underordnet (Schyns, Maslyn & Weibler, 2010). For eksempel kunne ansatte bidra med en høy innsats lagt ned i arbeidet, mens lederne kunne gi de ansatte gunstige arbeidsoppgaver. Etter hvert som forskningen i LMX-teorien har utviklet seg, hevdet ulike forskere at LMX ikke utelukkende var basert på de jobberelaterte elementene som det ble lagt vekt på tidligere, men kan også inkludere sosialt relaterte oppgaver. Det er blitt foreslått flere dimensjoner av LMX som inkluderer både materielle og ikke-materielle aspekter for utveksling (Dienesch and Liden, 1986; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997; Schyns et.al, 2010). Disse dimensjonene ble merket som: Bidrag (eksempel utføre arbeid utover det som er spesifisert i stillingsbeskrivelsen), påvirkning (eksempel vennskap), lojalitet (lojalitet og gjensidig plikt) og faglig respekt (respekt for profesjonelle evner). Den flerdimensjonale tilnærmingen til LMX har de senere årene fått økende oppmerksomhet i litteraturen, og forskere har begynt å benytte LMX-MDM (LMX multidimensjonalt mål) for å vurdere LMX i deres forskning (Schyns et.al, 2010). Maslyn og Uhl-Bien (2001) ga tidlig et innblikk i verdien av en flerdimensjonal tilnærming til å finne unike effekter blant dimensjonene i en undersøkelse av effekt mot relasjonsutvikling (Schyns et.al, 2010; Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Bruk av

komponent dimensjonene til LMX-MDM som uavhengige forløpere eller utfall er imidlertid fortsatt begrenset med det stort flertall av forskning som bruker LMX-MDM teorier for å danne et bredere mål for LMX.

2.1.4 Demografisk- og psykologisk mangfold i LMX- forhold

For at modne relasjoner skal utvikles, må de foreløpige oppfatninger og testene som oppstår i de innledende stadier av forholdet, lykkes (Hiller & Day, 2003). For at forholdet skal bli utviklet til et høyere nivå av modenhet, må en av partene gi et tilbud. Selv om det ikke foreligger bevis for at demografiske karakteristikk for ledere eller medlemmene viser noen konsistente mønstre med LMX når de anses alene, forteller forskere at relasjonsdemografi gir større effekt (Gerstner og Day, 1997; Hiller & Day, 2003). Basert på tidligere litteratur, er det sannsynlig at i likhet med sosiale kategoriseringsprosesser så påvirker også relasjonsdemografi relasjoner mellom leder og medlem, særlig tidlig i forholdet. Med andre ord, i det første vurderingsstadiet av LMX-utviklingen, når medlemmene er fremmed for hverandre, vil innflytelsen av overflatenivåforskjellene være av større betydning (Hiller & Day, 2003). Både leder og medlem er sannsynlig å gjøre grove vurderinger av underliggende likhet. Gitt at medlemmene ikke har den underliggende informasjonen om verdier, holdninger og troskonfigurasjonen på dette stadiet, vil de sannsynligvis utlede disse karakteristikkene basert på likhet i observerbare eller overflateegenskaper. Hvis det oppfattes sammenfallende, vil lederen og medlemmet da oppleve gjensidig smak, slik at forholdet går videre til bekjennelsesfasen, hvor en bedre ide om den andre personens personlighet, verdier og holdninger utvikler seg (Hiller & Day, 2003). Dersom forholdet blir oppfattet som demografisk sammenfallende på bekjentskapsstadiet, er det mer sannsynlig at forholdet utvikler seg til det modne stadiet.

Fordelene med høy kvalitet LMX gjør at ledere bør streve for å gi alle ansatte muligheten til å bygge opp LMX-utveksling av høy kvalitet ved å tilby å utvikle partnerskap med hver underordnet (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hiller & Day 2003). Uten en samordnet innsats kan mangfoldet på overflaten imidlertid gi et psykologisk hinder for et tilbud som blir gjort. Som et resultat av dette, kan LMX-forhold av høy kvalitet ikke utvikle seg, og det er sannsynlig at individuell, team og organisatorisk ytelse vil lide.

2.2 Politiske ferdigheter

Ferris, Davidson & Perrewé (2005) forteller i sin artikkel at organisasjoner er politiske arenaer (Mintzberg, 1983; Douglas & Ammeter, 2004). Mintzberg (1985) argumenterer for at en skal være effektive i slike organisasjoner, trenger en ikke bare å ha viljen til å engasjere seg i politisk oppførsel, men også ferdigheten som er nødvendig for å utføre politisk atferd effektivt (Treadway et.al, 2004; Banister & Meriac, 2015). Ifølge Brouer et.al (2013) skal politiske ferdigheter hjelpe både ledere og ansatte med å bli mer effektive, fordi politiske ferdigheter er en grunnleggende interpersonell oppførsel-orientert konstruksjon, og dermed forventes det å vise effekter på mer distale ytelse og effektivitetsutfall gjennom effekter på mer proksimale variabler som arbeidsforhold (Ahearn et.al, 2004; Brouer, Harris & Kacmar, 2011). Konseptualisering av lederskap har støttet slike proksimale og distale forskjeller og plassert politiske egenskaper som karakteristiske egenskaper som innflytelse av effektivitetsutfallsmål gjennom bestemte typer lederatferd og prosesser som for eksempel relasjonsbygging (Brouer et.al, 2013). Uansett hvor du ser i en organisasjon foregår det forhandlinger, utveksling av tjenester og bygging av team. Dette er noe som er lett å se. Det som er vanskelig er å definere hva som gjøre at noen personer lykkes i dette ustrukturerte miljø, mens andre ikke gjør det. Mange forskere har referert til at kvaliteter som erfaring, «street smart» og politiske ferdigheter er de kvalitetene som gjør at noen lykkes mens andre ikke gjør det (Ahearn et.al, 2004; Ferris et.al, 2005; Blicker et.al, 2007; Jacobson & Viswesvaran, 2017).

2.2.1 Definisjon

Pfeffer (1981) var en av de første til å bruke begrepet politiske ferdigheter i vitenskapelig litteratur (Ferris et.al, 2007; Jacobson & Viswesvaran, 2017). Han foreslo at politiske ferdigheter er nødvendig for å være suksessfull i en organisasjon, og ønsket mer forskningen på dette temaet som ville utvikle en mer informert forståelse av konstruksjonen. Person med høy grad av politiske ferdigheter vil være mer suksessfull i sosiale situasjoner gjennom deres evne til å påvirke andre (Hall, Wikhamn & Cardy, 2016). På samme måte foreslo Mintzberg (1985) at politisk ferdigheter refererte til utøvelsen av innflytelse gjennom overtalelse, manipulering og forhandling (Ferris et.al, 2007; Jacobson & Viswesvaran, 2017).

Politiske ferdigheter defineres som evnen til å forstå andre på jobb og klare å påvirke andre til å opptre på måter som forbedrer andres personlige og organisasjonelle objekter (Ahearn et.al, 2004; Ferris et.al, 2007; Todd et.al, 2009; Brouer et.al, 2013) Det vil si at politiske dyktige

individer kombinerer sosiale og endrende situasjonelle krav på en måte som virker oppriktige, inspirerer til støtte og tillitt og som dermed påvirker andre menneskers ansvar (Ferris et.al, 2005; Treadway et.al, 2004; Ahearn et.al, 2004; Jacobson & Viswesvaran, 2017). Ferris et.al (2005) gir uttrykk for at politiske dyktige individer klarer å vise en følelse av personlig trygghet til de ansatte og har en behagelig selvtillit som tiltrekker seg andre og som på denne måten gir andre en følelse av komfort. Selvtilliten til politiske dyktige individer holder seg på et nivå som ikke gir andre følelse av arroganse. Dette gjør at en til enhver tid holder seg på et anstendig nivå for å bli sett på som en positiv medarbeider.

2.2.2 Dimensjoner av politiske ferdigheter

Ifølge Ferris et.al (2005) indikerer en undersøkelse om interaksjon på jobben, spesielt med henvisning til det vi vet om politiske ferdigheter, flere viktige faktorer: sosial intelligens (evnen til å lese og forstå andre mennesker) og mellommenneskelig innflytelse (evnen til å bruke kunnskapen til sin fordel) kommer først, men evnen til å utvikle kontakter, vennskap, nettverk, allianse og koalisjoner er også viktig for å navigere politikken til organisasjoner. (Ahearn et.al, 2004; Harris, Kacmar, Zivnuska, & Shaw, 2007; Banister & Mariac, 2015; Jacobson & Viswesvaran, 2017).

Det mest essensielle aspektet av politiske ferdigheter er genuinitet eller oppriktighet. Det handler ikke kun om hva du gjør, men hvordan en gjør det. Det er viktig å gjennomføre hvert innflytelsesforsøk på måter som virker oppriktige og ekte uten bakenforliggende motiv - som inspirerer til tillit og selvtillit (Ferris et.al, 2005; Ferris et.al, 2007; Jacobson & Viswesvaran, 2017).

Sosial intelligens

Personer med politiske ferdigheter er strålende observatører (Ahearn et.al, 2004; Ferris et.al, 2005; Ferris et. al, 2007; Jacobson & Viswesvaran, 2017). Sosial intelligens kan sies måles med fem faktorer: i) Forstår andre personer godt, ii) Flink til å observere andres motivasjon og skjulte agendaer, iii) Har god intuisjon eller kunnskap om hvordan en skal presentere seg selv til andre, iv) Vet instinktivt hva en skal si eller gjøre for å påvirke andre personer og v) Tar hensyn til andre personers reaksjoner på saker.

Sosial intelligens handler altså om at evnen til å lese og forstå andre mennesker og sosial intelligens vil hjelpe ledere med å vurdere om deres ansatte har relevant informasjon og kan

uttrykke bekymringer om konsekvensene til en foreslått konklusjon (Harris et.al, 2007; Treadway, Ferris, Duke, Adams, & Thatcher, 2007; Thompson, Buch & Kuvaas., 2017; Jacobson & Viswesvaran, 2017).

Mellommenneskelig innflytelse

Ifølge Ferris et.al (2005) har personer med politiske ferdigheter en subtil og overbevisende personlig stil som gir en kraftig innflytelse på personer rundt seg. En av de største egenskapene til mennesker med høy mellommenneskelig innflytelse er at de klarer å tilpasse seg enhver situasjon slik at de klarer å fremkalle spesielle svar fra hver enkelt (Ahearn et.al, 2004; Wihler, Blickle, Ellen III, Hochwater & Ferris et.al, 2014). Politisk dyktige individer har evnen til å tilpasse deres oppførsel til forskjellige situasjoner for å nå sine mål. Disse personene er i stand til å justere deres oppførsel på en måte som er overbevisende, slik at de kan forholde seg til andre og på denne måten virke troverdig (Hall et.al, 2016). Thompson et.al (2017) hevder at denne evnen til å tilpasse seg i ulike situasjoner kan være nyttig når en viktig beslutning må tas. Personer med politiske ferdigheter vil også involvere de ansatte i beslutningsprosessen for å få engasjement og støtte før de tar beslutningene med seg ut i praksis.

Evnen til å knytte nettverk

Personer med politiske ferdigheter er flink til å utvikle seg nettverk og bruke disse på en måte som er til fordel for en selv. Er en i disse nettverkene så har en som regel noe som anses som verdifullt eller nødvendig for personlig og organisatorisk suksess (Ferris et.al, 2005; Ferris et.al, 2007; Hall et.al, 2016). Personer med politiske ferdigheter har lett for å utvikle seg vennskap og bygge sterke allianser med andre. Personer med evnen til å knytte nettverk og utvikle kontakter klarer å skape og dra nytte av mulighetene som oppstår (Pfeffer, 1992; Ferris et.al, 2005; Ahearn et.al, 2007; Brouer et.al, 2011; Jacobson & Viswesvaran, 2017). Politisk dyktige individer nyter respekten og generelt likheten til de i nettverket, noe som gir betydelige og materielle fordeler, for eksempel å få gunstige ideer, økt tilgang til viktig informasjon og økt samarbeid og tillit (Ferris et.al, 2005; Wihler et.al, 2014; Munyon, Summer, Thompson & Ferris, 2015). De vet når de skal be om tjenester fra andre, og oppfattes som villig til å gjengjelde tjenesten. I tillegg inspirerer de til engasjement og personlig forpliktelse fra dem rundt dem. Evnen til å utvikle sterke, fordelaktige allianser og koalisjoner kan være gunstig for å øke sosial kapital og implementere en beslutning (Thompson et.al., 2017).

Åpenbar oppriktighet

Politiske dyktige personer viser ifølge Ferris et.al (2005) en høy grad av integritet, autentisitet, oppriktighet og genuinitet. De er, eller ser ut til å være ærlig, åpen og rettferdig mot alle de møter. Åpenbar oppriktighet refererer til den individuelle evnen til å bli oppfattet av andre som ærlig, autentisk, oppriktig, ekte og uten å ha bakenforliggende motiver (Jacobson & Viswesvaran, 2017; Banister & Meriac, 2015; Ferris et.al, 2005). Denne dimensjonen av politiske ferdigheter er helt avgjørende for at du som leder lykkes i å påvirke andre mennesker. Føler en seg manipulert eller tvungen til å gjøre noe så mister en respekt og tillitt til sin leder. Ifølge Ferris et.al (2005) trenger en altså politiske ferdigheter for å oppnå tillitt til andre (Blickle et.al, 2013; Kapoutsis, Papalexanris & Thanos, 2016).

2.2.3 Konstruere gyldighet av politiske ferdigheter

Politiske ferdigheter er en sosial effektivitets konstruksjon, og det er dermed nødvendig å diskutere relaterte konstruksjoner (Munyon et.al, 2015). Konstruksjonsgyldigheten er nok den viktigste psykometriske egenskapen et mål kan inneha, og det reflekterer bevis på flere områder, inkludert i hvilken grad et mål refererer til lignende konstruksjoner og ikke er relatert til konstruksjoner som den skulle avvike fra (Ferris et.al, 2007). Denne delen presenterer informasjon, diskusjon og resultater vedrørende konstruksjonene som politisk ferdighet bør relateres til, og den graden av konstruktiv overlapping og funn.

Andre sosiale kompetanser. Forskere har argumentert for at politiske ferdigheter naturlig overlapper noen andre sosiale kompetanser. I artikkelen til Ferris, Perrewè og Douglas (2002) (referert i Ferris et.al, 2007) foreslår de at politiske ferdigheter vil gjenspeile noen likheter med mellommenneskelig skikkelse, sosiopolitisk intelligens, funksjonell fleksibilitet, sosial intelligens og mellommenneskelig intelligens. Imidlertid bemerket disse forfatterne at slik overlapping ikke ville forventes å reflektere mer enn beskjedne mellomstore relasjoner, og dermed tillate politiske ferdigheter å beholde sitt særpreg som en konstruksjon som er tilstrekkelig for andre (Ferris et.al, 2007). På grunn av deres åpenbare likhet, har politisk kunnskapsrik blitt undersøkt i lys av forholdet til politisk ferdigheter. Politisk kunnskapsrik handler om ferdigheter på de intuitive aspektene av politikk i organisasjoner (Ferris et.al, 2007). Politisk kunnskapsrik reflekterer i å forstå makt og politisk dynamikk i organisasjonen. Det forklarer i hvilken grad enkeltpersoner behandler informasjon om sitt arbeidsmiljø, og dette overlapper derfor med sosial intelligensdimensjonen av politiske ferdigheter (Munyon

et.al, 2015). Chao, Kelly, Wolf, Klein og Gardner (1994) (referert i Ferris et.al, 2007) identifiserte en politisk dimensjon av sosialisering. Nærmere inspeksjon av innholdet i denne dimensjonen avslører at det faktisk måler politisk kunnskap eller forståelse. Innholdet i Chao et.al (1994) (referert i Ferris et.al, 2007) sin artikkel fokuserer på problemer som å lære hvordan ting virkelig fungerer i organisasjonen, identifisere hvem som er mest innflytelsesrike i organisasjonen og utvikle en god forståelse av motivene bak handlingene til mennesker i organisasjonen.

En annen sosial kompetanse det er viktig å skille fra politiske ferdigheter er emosjonell intelligens (Andrews, Kacmar & Harris, 2009). Ferris et.al (2007) forteller at begrepet emosjonell intelligens i mer enn et tiår har utbredt interesse fra et vitenskapelig perspektiv, men også enda mer bemerkelsesverdig. Emosjonell intelligens innebærer et anlegg med mellommenneskelig atferd, noe som tyder på at dette begrepet kan overlape med begrepet «politisk ferdigheter» (Banister & Meriac, 2015). Emosjonell intelligens fokuserer på det følelsesbaserte spekteret av interpersonell effektivitet, påvirkning og kontroll. Motsatt er politisk ferdighet begrepsdannet som å inkorporere kunnskap og ferdigheter som går utover følelser (Ferris et.al, 2007; Gentry, Leslie, Gilmore, Ellen III, Ferris & Treadway, 2013).

Sosial kompetanse konstruksjoner, slik som politisk ferdigheter som inkluderer kognitive, affektive og atferdsmessige elementer, demonstrerer at slike konstruksjoner ikke bare drives og / eller undergraves av generell mental evne (GMA). GMA innebærer spesifikke evner, personlighetstrekk, interesser, verdier og egenskaper som viser viktige forskjeller mellom individer og grupper (Schmidt & Hunter, 2004; Hochwarter et.al, 2007). Ifølge Ferris et.al (2007) er det tvil om virkelig politiske ferdigheter og GMA er forskjellige konstruksjoner som knytter seg til forskjellige domener. Det kommer frem av Cattell & Horn (1978) (referert i Ferris et.al, 2007) at dette gjenspeiles i forskernes tendens til å skille mellom flytende og krystalliserte kategorier av intelligens. Flytende intelligens tester vurderer ofte persepsjon, resonnement og hukommelse, mens krystallisert intelligens måler enkeltpersoners felles forståelse av virkelige problemer og bekymringer. Tidligere forskning har ifølge Ferris et.al (2007) vist at krystallisert intelligens opprettholdes og i noen tilfeller øker gjennom hele livet, mens flytende intelligens pleier å avta med alderen. Årsaken til dette skillet har ifølge Ferris et.al (2007) røtter i det tidlige arbeidet med sosial intelligens, hvor det ble identifisert at enkeltpersoner kunne være klare på måter som hadde lite forhold til IQ. Sternberg (1985) (referert i Ferris et.al, 2007) identifiserte videre en «sosial kompetanse» dimensjon av

intelligens, og Sternberg (1985) hevdet denne var uavhengig av problemløsende og verbale evner, det vil si evner mest typisk knyttet til IQ.

Belastning eller angst. Ferris et.al (2007) sier at forskning har forslått at politiske ferdigheter gir økt følelse av selvtillit og personlig sikkerhet fordi politiske dyktige personer opplever større grad av interpersonell kontroll eller kontroll over aktiviteter som foregår i sosiale samspill på jobben (Andrews et.al, 2009; Treadway, Hochwarter, Kacmar, & Ferris, 2005; Hochwarter, 2007). Personer med høy grad av politiske ferdigheter opplever og tolker stress på forskjellige måter, noe som resulterer i at de opplever betydelig mindre belastning eller angst på jobben (Ferris et.al, 2007; Brouer et.al, 2011). Faktisk så hevdet Perrewè og hennes kollegaer (2000) (referert i Ferris et.al, 2007) at politiske ferdigheter demonstrerte et omvendt forhold med egenartet angst, noe som reflekterer relativt stabile individuelle forskjeller i angsthensyn, det vil si forskjeller mellom mennesker med tendens til å oppleve stressfulle situasjoner som farlig eller truer med å reagere på slike situasjoner med høyder i intensiteten av deres reaksjoner på angstillstanden. Forskning viser at politisk ferdigheter nøytraliserer de dysfunksjonelle virkningene av rollekonflikt på belastning for både atferds- og fysiologisk belastningstiltak. Videre fant Perrewè et.al (2000) (referert i Ferris et.al, 2007) at politisk ferdighet viste en lignende motgifts effekt, men denne gangen på rollen overbelastningsreaksjon.

2.2.4 Hvordan skiller politiske ferdigheter seg fra andre konsepter?

Forskere har ifølge Ferris et.al (2005) funnet det nyttig å vurdere konsepter som politiske ferdigheter for å finne graden som skiller de lignende begrepene i beslektede felt. Politisk ferdighet er knyttet til utvalgte personlighetstrekk og til andre konstruksjoner som har til formål å måle sosial effektivitet eller mellommenneskelig følsomhet, slik som selvoppfølging, enighet og samvittighet (Ferris et.al, 2005; Banister & Meriac, 2015). Politiske ferdigheter involverer altså både kontroll og forståelse (Kimura, 2013). Kjernen reflekterer kapasiteten til å utøve effektiv innflytelse over andre på jobben. Derfor bør det være relatert til bestemte typer innflytelsestaktikker som utveksling, oppadgående appell og koalisjonsbygging, men mindre selvsikkerhet. Utvekslingstaktikken gjenspeiler at en gir tilbake dersom noen gjør deg en tjeneste. Oppadgående appell taktikker involverer å skaffe seg støtte fra enkeltpersoner høyere opp i organisasjonen, mens koalisjonsbygging taktikker referer til å legge opp medarbeidere

eller underordnet støtte til å «bygge styrke i antall» (Ferris et.al, 2005). Selvsikkerhet involverer å være krevende, sette tidsfrister og at en kontrollerer andre for å utøve innflytelse.

Politisk ferdighet gir ifølge Ferris et.al (2005) en økt følelse av selvtillit og personlig sikkerhet fordi slike personer burde oppleve større grad av kontroll over aktiviteter på jobben. Faktisk bør slik selvtillit og kontroll føre til at personer med høy politisk ferdighet opplever betydelig mindre stress eller angst på jobben (Ferris et.al, 2005; Kimura, 2013). Emosjonell intelligens har fått mye oppmerksomhet de senere årene. Emosjonell intelligens fokuserer hovedsakelig på følelsesbaserte aspekter av interpersonell effektivitet, innflytelse og kontroll. I tillegg er emosjonell intelligens positivt relatert til jobb tilfredshet gjennom evnen til å forstå andre sine følelser (Banister & Meriac, 2015; Ferris et.al, 2005). Omvendt ser vi politiske ferdigheter som å inkorporere kunnskap og ferdigheter som går utover følelser (Ferris et.al, 2005; Gentry et.al, 2013). Ferris et.al (2005) & Gentry et.al (2013) anbefaler derfor at emosjonell intelligens korrelerer positivt med politisk ferdigheter, men ikke så høyt som å foreslå fullstendig overlappende eller overflødige konstruksjoner.

Ferris et.al (2005) skiller politisk ferdighet fra sosial kompetanse, selv om de to begrepene kan virke veldig like. Sosial kompetanse refererer generelt til kompetanse i kommunikasjon og den enkle, trøst og sammenheng som enkeltpersoner samhandler med andre. Politisk ferdigheter som Ferris et.al (2005) definerer går utover bare letthet og innretning av samhandling; Det fokuserer på å håndtere samspill med andre på en innflytelsesrik måte som fører til individuell og organisatorisk målutvikling.

2.2.5 Politiske ferdigheter og innflytelsesprosesser

Selv om det har vært mye forskning knyttet til organisatorisk politikk, omfatter få studier forsøk på å evaluere politiske ferdigheter til personer med innflytelse, noe som gjør at en ikke vet hvorfor innflytelsen lykkes eller feiler (Ferris et.al, 2005; Kapoutsis et.al, 2016). Personer med politiske ferdigheter opererer på en rekke måter for å påvirke og sikre suksessen til innflytelsesprosessen i organisasjonen. Personer med høy grad av politiske ferdigheter vet hvilken innflytelsestaktikk eller strategi som skal benyttes i enhver situasjon (Munyon et.al, 2015), men det i seg selv er ikke nok (Ferris et.al, 2005). Høyt kompetente personer vet også nøyaktig hvordan en skal utføre hver valgt taktikk eller strategi på den riktige måten for å oppnå den effekten en ønsker, og klarer dermed å sikre suksessen av innflytelsesforsøket (Andrews et.al, 2009; Blickle et.al, 2013; Munyon et.al, 2015). Hvis vi ser litt nærmere på to

valgte innflytelsestaktikker: «Ingratiation» og selvforfremmelse. Hver av disse taktikkene kan oppfattes og tolkes ganske annerledes ut fra om du viser høy eller lav politisk ferdighet i ditt valg og gjennomføring (Ferris et.al, 2005; Harris et.al, 2007).

«Ingratiation»

«Ingratiation» er en taktikk der et individ forsøker å påvirke, manipulere eller kontrollere en annen person. Denne taktikken er utformet for at en person skal komme på god fot med andre og bli likt av dem, gjerne som en måte for å oppnå noen fordeler (Ferris et.al, 2005; Furst & Cable, 2008; Harris et. al, 2007). Da «ingratiation» er en strategisk innsats for å få eller oppnå et resultat, må den som bruker det være opptatt av hvordan det oppfattes for andre, noe som i stor grad er en funksjon av hvor effektivt det presenteres (Kapoutsis et.al, 2016). Ifølge Ferris et.al (2005) er politiske ferdigheter det som skiller vellykket «ingratiation» fra fiasko. Dette vil si at den samme atferden og uttalelsene kan enten oppleves positive («for en hyggelig person») eller negative («For en manipulerende måte å prøve å påvirke meg»). Selv om en «ingratiation-taktikk» kan skjule et bakenforliggende motiv fra målet med denne formen for innflytelse, og på denne måten kan klare målet, har tilhengere (for eksempel medarbeidere eller andre som ser innflytelsesteknikken i praksis) en tendens til å lettere se innflytelsen for hva den virkelig er (Ferris et.al, 2005; Harris et.al, 2007; Furst & Cable, 2008).

Selvforfremmelse

Selvforfremmelse har ifølge Ferris et.al (2005) som mål å projisere kompetanse, og innebærer å prøve å vise hvor effektiv du er, hvilke gode ting du har gjort og lignende. Selvforfremmelse krever at mennesker legger frem sine egne ferdigheter og presentasjoner. Det er viktig med en god kombinasjon av selvforfremmelse. Dersom du har for liten vekt på dette klarer du ikke å imponere andre og for mye vekt på dette kan føre til at en virker arrogant, innbilsk og selvhøytidelig. Forskjellen av hvordan selvforfremmelse forekommer, avhenger av hvilken grad av politiske ferdigheter en har. Personer med lav grad av politiske ferdigheter blir sett på som skrytere som sier og gjør det de kan for å komme seg videre (Ferris et.al, 2005; Harris et.al, 2007). Personer med høy grad av politiske ferdigheter blir ikke oppfattet av andre som politiske dyktige individer. De blir sett på som genuine, oppriktig og autentisk (Gentry et.al, 2013). De klarer også å lese personer og situasjoner godt, og tilpasse seg enhver situasjon (Kimura, 2013). Det som er interessant er at de senere årene har det blitt mer akseptert med

selvforfremmelse på arbeidsplassen. Selvskryt eller selvforfremmelse har blitt en god ting for å bli sett på arbeidsplassen, og for å bli favorisert av lederen (Ferris et.al, 2005).

I litteratur om «ingratiation» og selvforfremmelse kommer det frem at suksessen som regel er avhengig av måten de blir utført (Ferris et.al, 2005; Harris et.al, 2007). Ferris et.al (2005) sier at det er personer med politiske ferdigheter som klarer å utføre disse oppgavene på en god måte som virker gunstige. Uten politiske ferdigheter vil «ingratiation» og selvforfremmelse bli tolket som hykleri og arroganse, egenskaper alle synes er negative (Ferris et.al, 2005; Harris et.al, 2007). Politiske ferdigheter er viktigere for jobbsuksess i dag enn noen gang før.

2.3 Organisasjonsforpliktelse

Det kommer frem av Thompson et.al (2017) at organisasjonspsykologiforskning har tradisjonelt sett på organisasjonsforpliktelse (heretter kalt OC) som et bånd som et individ identifiserer med en organisasjon (Joo, 2013). Mowday, Steers & Porter (1979) fant i sin studie at en definisjon av OC varierte betraktelig. En gjennomgang av ti forskjellige studier, ga ti forskjellige definisjoner. Til tross for dette mangfoldet, er visse trender tydelige i alle definisjonene. Spesielt fokuserer mange av disse definisjonene på engasjement relatert til atferd. Når vi for eksempel snakker om at noen blir «bundet av sine handlinger» eller «atferd som overskrider formelle og / eller normative forventninger», fokuserer vi faktisk på åpenbare markeringen av engasjement. Slik atferd representerer nedsatte kostnader i organisasjonen der enkeltpersoner avviser alternative handlingsplaner og velger å knytte seg til organisasjonen (Mowday et.al, 1979; Joo, 2013; Mowday, Porter & Steers, 1982; Epitropaki & Martin, 2015).

En annen trend som forekommer er å definere engasjement i forhold til en holdning til organisasjonen. Det vil si at holdningsengasjement eksisterer når identiteten til personen er knyttet til organisasjonen eller når individets innflytelse stadig mer blir integrert eller umåtelig (Mowday et.al, 1979). Holdningsengasjement representerer således en tilstand hvor en person identifiserer seg med organisasjonen og organisasjonen sine mål, og ønsker å bli værende i organisasjonen for å nå disse målene. March og Simon (1958) (referert i Mowday et.al, 1979) omfatter dette engasjementet ofte som et utvekslingsforhold der enkeltpersoner knytter seg til organisasjonen mot visse belønninger eller betalinger fra organisasjonen. Det er ut fra denne andre tilnærmingen til organisatorisk engasjement Mowday et. al (1979) stort sett er opptatt av, selv om definisjonen deres inneholder noen aspekter av engasjement relatert atferd.

OC ble definert som den relative styrken til en persons identifikasjon med og involvering i en bestemt organisasjon (Mowday et.al, 1979; Joo, 2010). Denne definisjonen antyder at OC er en flerdimensjonal konstruksjon bestående av tre hoveddimensjoner: 1) en sterk tro på full aksept av organisasjonens mål og verdier; 2) en vilje til å utøve betydelig innsats på vegne av organisasjonen og 3) et sterkt ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen (Mowday et al., 1979; Joo, 2010). Denne studien fokuserer på affektiv OC. Den affektive komponenten for OC er definert som medarbeiderens følelsesmessige tilknytning til identifikasjon med og involvering i organisasjonen. Ansatte med sterk affektiv forpliktelse fortsetter å jobbe hos organisasjonen fordi de ønsker det (Meyer & Allen, 1991; Joo, 2010).

Denne måten å definere OC på representerer et engasjement utover bare passiv lojalitet til en organisasjon. Det innebærer et aktivt forhold til organisasjonen slik at enkeltpersoner er villige til å gi noe av seg selv for å bidra til trivsel i organisasjonen (Joo, 2010). Derfor kan en observatør utlede en forbindelse som ikke bare er fra uttrykkene til individets tro og meninger, men også fra hans eller hennes handlinger (Mowday et.al, 1979). Det er viktig å merke seg at denne definisjonen ikke utelukker muligheten (eller til og med sannsynligheten) til at individer også vil bli forpliktet til andre aspekter av deres miljø, for eksempel ens familie eller forening eller politisk parti. Abdullah & Ramay (2012) fant i sin studie at faktorene jobbsikkerhet, arbeidsmiljø, lønnstilfredshet og medbestemmelse hadde sterke korrelasjon med forpliktelse. Uavhengig av disse andre mulige forpliktelsene, legges det til grunn at den organisatoriske engasjerte personen vil ha en tendens til å vise de tre typer atferd som er identifisert i den overnevnte definisjonen (Mowday et.al, 1979).

OC skilles fra begrepet jobbtilfredshet på flere måter (Mowday et.al, 1979). For det første er engasjement som en konstruksjon mer global, noe som gjenspeiler et generelt affektivt svar på organisasjonen som helhet. Jobbtilfredshet derimot reflekterer ens respons enten på jobben sin eller på enkelt aspekter av ens jobb. Det er en emosjonell respons på jobb situasjonen, og det er et resultat av den ansatte sin oppfatning av hvor godt jobben gir de tingene som anses som viktige (Tella, Ayeni & Popoola, 2007). Følgelig legger engasjement vekt på arbeidsgiverorganisasjonen, inkludert deres mål og verdier, mens tilfredshet legger vekt på det spesifikke arbeidsmiljøet hvor en ansatt utfører sine plikter (Mowday et.al, 1979). I tillegg bør organisasjonsforpliktelsen være noe mer stabil over tid enn jobbtilfredshet. Mowday et. al (1979) sier at selv om daglige hendelser på arbeidsplassen kan påvirke en ansatt sitt nivå av jobbtilfredshet, bør ikke slike overgangshendelser føre til at en ansatt revurderer sin tilhørighet til organisasjonen. Engasjement holdninger synes å utvikle seg sakte men konsekvent over tid,

ettersom individer tenker mer på forholdet mellom seg og sin arbeidsgiver. Tilfredshet derimot har ifølge Mowday et.al (1979) vist seg å være et mindre stabilt mål over tid, noe som reflekterer flere uakseptable reaksjoner på spesifikke og materielle aspekter av arbeidsmiljø som for eksempel lønn, tilsyn og lignende. Mangel på jobbtilfredshet kan føre til økt turnover (Tella et.al, 2007).

Ifølge Mathieu & Zajac (1990) er det i tillegg til holdningsengasjement som kommer frem av Mowday et. al (1979) også en annen populær form for OC nemlig beregnet forpliktelse. Basert på studien til Becker (1960) (referert i Mathieu & Zajac, 1990) blir beregnet forpliktelse definert som et strukturelt fenomen som oppstår som følge av individuelle organisatoriske transaksjoner og endringer i sidespill eller investeringer over tid. På denne måten blir enkeltpersoner bundet til en organisasjon fordi de har nedsatte kostnader, som for eksempel pensjon, investert i organisasjonen og har dermed ikke råd til å forlate bedriften (Mathieu & Zajac, 1990).

I tillegg til affektiv forpliktelse har vi to andre komponenter av OC; normativ forpliktelse og kontinuitetsforpliktelse (Mathieu & Zajac, 1990; Joo, 2013). Normativ forpliktelse beskriver en prosess der organisasjonshandlinger som for eksempel utvalg og sosialiseringsprosedyrer, samt individuelle predisposisjoner, som for eksempel personlig organisatorisk verdi kongruens og lojalitet eller forpliktelse holdninger, fører til utviklingen av OC. Normativ forpliktelse er altså kortere sagt en oppfattet forpliktelse til å bli værende i organisasjonen (Tella, 2007). Kontinuitetsforpliktelse innebærer at et individ føler seg forpliktet grunnet kostander assosiert med å forlate organisasjonen (Tella et.al., 2007).

Ifølge Mathieu & Zajac (1990) er ikke holdnings- og beregnings engasjement helt skillbare konsepter. Målinger av hver av formene inneholder elementer av den andre. Videre kan en tiltrekkes en organisasjon på grunn av utvekslingsforhold (det vil si beregningsmessig OC), men utvikle holdninger som er i samsvar med å opprettholde medlemskap (dvs. holdnings OC). Dette tyder ifølge Mathieu & Zajaz (1990) på at disse to prosessene vil bli nærmere knyttet til hverandre med tiden.

Gerstner & Day (1997) fant i sin artikkel en positiv korrelasjon mellom LMX og OC. Dette gjorde Duhlebohn et.al (2012) også i artikkelen deres. Det var spesielt to hovedårsaker til at LMX korrelerte positivt med OC. For det første fremhevet de lederens oppmuntring til engasjement i «role-making-stage» (Graen, 1976) som ble beskrevet over og medarbeiderens

tilhørighet og lojalitet til lederen som tjener som stedfortreder for organisasjonen. Det andre de fremhevet var en leders tildeling av utfordrende oppgaver og tilbakemelding til personer med høy kvalitet av LMX som resulterer i en økt følelse av forpliktelse til organisasjonen. Tidligere forskning har gitt sterk støtte til en positiv direkte korrelasjon mellom LMX og organisasjonsforpliktelse (Epitropaki & Martin, 2015).

2.3.1 Medlemskap

Medlemskap i enhver organisasjon gir både rettigheter og beskyttelse fra organisasjonen sin side, samt ansvar og forpliktelse fra medlemmet sin side (Masterson & Stamper, 2003; McMillian 1996; Taló, Mannarini & Rochira, 2013). Som medlem av en arbeidsorganisasjon har den ansatte rett til grunnleggende rettigheter slik som lønn og sikkerhetstiltak (Lapalme, Stamper, Simard & Tremblay, 2009). I gjengjeld er de forpliktet til å møte opp på arbeidsplassen og yte. Disse rettighetene og ansvarene kan ifølge Masterson & Stamper (2003) variere mellom organisasjoner, eller til og med mellom ansatte innenfor samme organisasjon, men alle medlemmene av organisasjonen har et visst nivå av rettigheter og ansvar.

Graham (1991) (referert i Masterson & Stamper, 2003) skisserte tre sett med rettigheter (sivil, politisk og sosial) og tre sett med ansvar (pliktoppfyllelse, lojalitet og deltakelse) som kommer fra et medlemskap i en organisasjon. For det første bemerket Graham (1991) seg at ansatte har *sivile rettigheter*, inkludert garantier for rettferdig behandling og rettferdig prosess i organisatoriske prosedyrer og retningslinjer; *politiske rettigheter* som inkluderer medarbeiderens evne til å delta i beslutningsprosesser om både eget arbeid og bredere organisatoriske prosedyrer; og *sosiale rettigheter*, inkludert økonomiske fordeler som lønn, sosial status og opplæringsmuligheter. I tillegg til disse rettighetene, ble det bemerket at ansatte har forpliktelse eller ansvar tilbake til organisasjonen. Nærmere bestemt er de ansatte ansvarlige for å være *pliktoppfyllende* i organisasjonen, som for eksempel det å følge de organisatoriske reglene og prosedyrene, være punktlig og fullføre tilordnede oppgaver, og bruke ansvarlig organisasjonsressurser; *lojalitet* til organisasjonen, herunder å forsvare organisasjonen mot mulige trusler, samarbeide med andre innenfor organisasjonen og bidra til det generelle gode; og *deltakelse* i organisasjonen, som å delta på møter som ikke er obligatoriske, holde seg informert om organisatoriske aktiviteter, være villig til å bidra til organisasjonen ved å dele ideer.

2.3.2 Påvirkning

Politiske ferdigheter handler om evnen til å forstå andre på jobb, og bruke denne kjennskapen til å påvirke andre på måter som forbedrer ens personlige og / eller organisatoriske mål (Jawahar, Stone & Kisamore, 2007), men innflytelse er et toveis konsept. I den ene retningen sier begrepet at for et medlem skal tiltrekkes en gruppe, må han eller hun ha en viss innflytelse for hva gruppen gjør. På den andre siden er sammenhengs kraft betinget av en gruppes evne til å påvirke sine medlemmer (McMillan & Chavis, 1986; Taló et.al, 2013). Dette gir ifølge McMillan & Chavis (1986) to spørsmål: Kan disse tilsynelatende motstridende krefter jobbe samtidig? Er det en dårlig ting for en gruppe å utøve innflytelse på medlemmene for å oppnå samsvar?

Flere studier tyder på at disse styrkene faktisk kan fungere samtidig. Folk som anerkjenner at andres behov, verdier og meninger er viktige for dem, er ofte de mest innflytelsesrike gruppemedlemmene, mens de som alltid presser på å påvirke, forsøker å dominere andre, og ignorerer andres ønsker og meninger er ofte de minst mektige medlemmene (McMillan & Chavis; 1986; Taló et.al, 2013). Det andre spørsmålet har fått mer oppmerksomhet enn det første, og ifølge McMillan & Chavis (1986) har hovedfunnet vært et positivt forhold mellom gruppens sammenheng og presset til å overholde. Festinger, Schachter and Back (1950) (referert i McMillan & Chavis, 1986) anså disse korrelasjonsbestemmelsene til å være en demonstrasjon av de negative konsekvensene av gruppens sammenhengs kraft (dvs. tap av frihet og individualitet).

Det er et sett med studier om konsensuell validering som gir en viss balanse i forhold til gruppens sammenhengs kraft og samsvar. Ifølge McMillan & Chavis (1986) antar den konsensuelle valideringskonstruksjonen at folk har et behov for å vite at de tingene de ser, føler og forstår oppleves på samme måte for andre. Studiene har også vist at folk vil utføre en rekke psykologiske øvelser for å få tilbakemelding på at de ikke er gale, og at det de ser er ekte og at det blir sett likt på av andre.

Ifølge McMillan & Chavis (1986) er dimensjonen påvirkning viktig for et individ i en organisasjon. Enkelt personer blir tiltrukket grupper som gjør at individene tror at de er innflytelsesrike (Taló et.al, 2013). Basert på tidligere forskning hevdet McMillan og Chavis at for enkeltpersoner skal bli tiltrukket av en organisasjon, må de oppleve at de har noen innflytelse over den gruppen (Peterson & Martens, 1972; Solomon, 1960; Zander & Cohen,

1955; Taló et.al, 2013). I tillegg argumenterer de for at enkeltpersoner finner validering for deres forståelse og reaksjoner på miljømessige hendelser og stimuli gjennom påvirkningsprosessen (McMillan & Chavis, 1986).

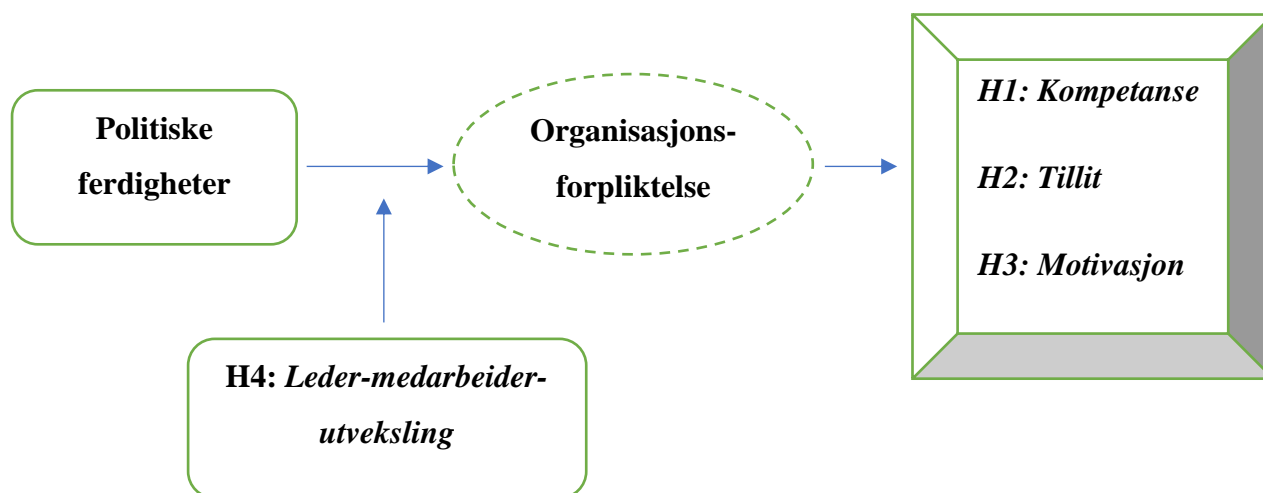
Politiske dyktige individer evner å bruke deres sosiale forståelse, påvirkning og nettverksbygging for å skaffe seg viktige ressurser som kan hjelpe til med å håndtere negative situasjoner. Det er videre blitt hevdet at politisk dyktige individer skaffer seg flere ressurser enn deres politisk ufaglærte kolleger, selv i tilfeller av lav LMX-kvalitet, og dermed kan de negative konsekvensene av et lavt kvalitetsforhold med sine veiledere oppheves (Harris, Harris & Brouer, 2009; Kimura, 2013). Likevel vil ikke en person sine politiske ferdigheter være nok. Politiske ferdigheter er kun ferdigheter som representerer en person sitt potensial til å oppnå kontroll i «politiske arenaer» (Mintzberg, 1983). For å oppnå kontroll over aktiviteter, trenger en å bygge seg et nettverk med personer som innehar innflytelse ovenfor andre. Hvis en politisk dyktig person har lav kvalitet av LMX og gjennom dette ikke får støtte fra sin leder, så har ikke denne personen mulighet til å benytte seg av sine politiske ferdigheter. Det er dermed sannsynlig at politiske ferdigheter ikke vil være nyttig dersom en ikke utvikler høy kvalitet av LMX (Kimura, 2013).

2.4 Hypoteser

Politiske ferdigheter anses som viktigere i dag enn noen sinne før. Ifølge Ferris et.al (2007) defineres politiske ferdigheter som evnen til å forstå andre på jobb og klare å påvirke andre til å opptre på måter som forbedrer andres personlige og organisasjonelle objekter. Det vil si at politiske dyktige individer kombinerer sosiale og endrende situasjonelle krav på en måte som virker oppriktige, inspirerer til støtte og tillitt og som dermed påvirker andre menneskers ansvar (Ferris et.al, 2005; Ahearn et.al, 2004; Jacobson & Viswesveran, 2017). Ferris et.al (2005) gir uttrykk for at politiske dyktige individer klarer å vise en følelse av personlig trygghet til de ansatte og har en behagelig selvtilitt som tiltrekker seg andre og som på denne måten gir andre en følelse av komfort. Selvtilliten til politiske dyktige individer holder seg på et nivå som ikke gir andre følelse av arroganse (Andrews et.al, 2009; Blickle et.al, 2013; Munyon et.al, 2015). Dette gjør at en til enhver tid holder seg på et anstendig nivå for å bli sett på som en positiv medarbeider. Person med høy grad av politiske ferdigheter vet i ulike tilfeller hvilken innflytelsestaktikk eller strategi som skal benyttes i enhver situasjon og hvordan denne

innflytelsestaktikken skal benyttes riktig (Andrews et.al, 2009; Blickle et.al, 2013; Munyon et.al, 2015).

I denne studien undersøker vi om det finnes noen sammenhenger mellom politiske ferdigheter og tillit, utnyttelse av potensial og motivasjon blant de ansatte. I figuren under har jeg utviklet et rammeverk som tar utgangspunkt i politiske ferdigheter som en uavhengig variabel. Modellen viser da en sammenheng mellom politiske ferdigheter og utnyttelse av potensial (kompetanse), tillit og motivasjon. Moderatoren i denne figuren er da relasjonen mellom lederen og de ansatte (LMX). LMX-teorien antar ifølge Riisan (2012) at en leder har ulik kvalitet på relasjonen til hver enkelt medarbeider (Gooty & Yammarino, 2016; Sin, Nahrang & Morgeson, 2009). Teorien om ledelse har tidligere i stor grad vektlagt hvordan ledere skal lede «folk», mens det det egentlig handler om er å lede høyest forskjellige individer. LMX-teorien er en lovende ledelsesteori som har bidratt til å skifte fokus fra lederen til selve relasjonen. Det kommer frem av denne teorien at forklaringen på hvorfor noen ansatte havner i inngruppen mens noen havner i utgruppen avhenger først og fremst av arbeidspresentasjonen til den ansatte og lojaliteten lederen har til denne personen.



Figur 1: Konseptuell modell

2.4.1 Lenke mellom politiske ferdigheter og ansattes utnyttelse av potensial

Som diskutert over har personer med politiske ferdigheter en subtil og overbevisende personlig stil som gir en kraftig innflytelse på personer rundt seg. En av de største egenskapene til mennesker med høy mellommenneskelig innflytelse er at de klarer å tilpasse seg enhver

situasjon slik at de klarer å fremkalle spesielle svar fra hver enkelt (Ahearn et.al, 2004; Wihler et.al, 2014; Ferris et.al, 2005). Thompson et.al (2017) hevder at denne evnen til å tilpasse seg i ulike situasjoner kan være nyttig når en viktig beslutning må tas. Personer med politiske ferdigheter vil også involvere de ansatte i beslutningsprosessen for å få engasjement og støtte før de tar beslutningene med seg ut i praksis. Ifølge McMillan & Chavis (1986) er dimensjonen «påvirkning» viktig for et individ i en organisasjon. Enkeltpersoner blir tiltrukket av grupper som gjør at individene tror at de er innflytelsesrike (Taló et.al, 2013). Basert på tidligere forskning hevdet McMillan og Chavis at for enkeltpersoner skal bli tiltrukket av en organisasjon, må de oppleve at de har noen innflytelse over den gruppen (Peterson & Martens, 1972; Solomon, 1960; Zander & Cohen, 1955; Taló et.al, 2013). Det er dermed viktig at de ansatte føler seg innflytelsesrik over andre for at de skal oppleve tilhørighet til en organisasjon.

Personer med politiske ferdigheter er strålende observatører (Ahearn et.al, 2004; Ferris et.al, 2005; Ferris et. al, 2007; Jacobson & Viswesvaran, 2017). Sosial intelligens, som er en av dimensjonene av politiske ferdigheter handler om evnen til å lese og forstå andre mennesker, og sosial intelligens vil hjelpe ledere med å vurdere om deres ansatte har relevant informasjon og om de ansatte kan uttrykke bekymringer om konsekvensene til en foreslått situasjon (Harris et.al, 2007; Treadway et.al, 2007; Thompson et.al, 2017) Personer med politiske ferdigheter har også lett for å utvikle seg vennskap og bygge sterke allianser med andre. Personer med evnen til å knytte nettverk og utvikle kontakter klarer å skape og dra nytte av mulighetene som oppstår (Pfeffer, 1992; Ferris et.al, 2005; Ahearn et.al, 2007; Jacobson & Viswesvaran, 2017). Politisk dyktige individer nyter respekten og generelt likheten til de i nettverket, noe som gir betydelige og materielle fordeler, for eksempel å få gunstige ideer, økt tilgang til viktig informasjon og økt samarbeid og tillit (Ferris et.al, 2005; Munyon et.al, 2015). De vet når de skal be om tjenester fra andre, og de oppfattes som villig til å gjengjelde tjenesten. Mennesker som klarer å anerkjenne det at andres behov, verdier og meninger er viktige for dem, er ofte de gruppemedlemmene som er mest innflytelsesrike.

H1: Det er en positiv korrelasjon mellom høy grad av politiske ferdigheter hos en leder og de ansattes oppfattelse av utnyttet potensial.

2.4.2 Lenke mellom politiske ferdigheter og tillit

Politiske dyktige individer kombinerer sosiale og endrende situasjonelle krav på en måte som virker oppriktige, inspirerer til støtte og tillit og som dermed påvirker andre menneskers

ansvar (Ferris et.al, 2005; Treadway et.al, 2004; Ahearn et.al, 2004; Jacobson & Viswesvaran, 2017). Ferris et.al (2005) gir uttrykk for at politiske dyktige individer klarer å vise en følelse av personlig trygghet til de ansatte og har en behagelig selvtillit som tiltrekker seg andre og som på denne måten gir andre en følelse av komfort. Selvtilliten til politiske dyktige individer holder seg på et nivå som ikke gir andre følelse av arroganse. Dette gjør at en til enhver tid holder seg på et anstendig nivå for å bli sett på som en positiv medarbeider (Blickle et.al, 2013).

Dersom en er ansatt i en organisasjon gir det både rettigheter og beskyttelse fra organisasjonen sin side, samt ansvar og forpliktelse fra medlemmet sin side (Masterson & Stamper, 2003; McMillian 1996; Taló, Mannarini & Rochira, 2013). Dette betyr at du er forpliktet til å oppfylle arbeidsoppgavene en arbeidsgiver gir deg, og du må ha en form for lojalitet til organisasjonen hvor du må forsvare organisasjonen mot mulige trusler og samarbeide med andre innad i bedriften. Når vi snakker om OC så representerer dette et engasjement utover bare passiv lojalitet til en organisasjon. Det innebærer et aktivt forhold til organisasjonen slik at enkeltpersoner er villige til å gi noe av seg selv for å bidra til trivsel i organisasjonen (Joo, 2010). Holdningsengasjement representerer således en tilstand hvor en person identifiserer seg med organisasjonen og organisasjonens sine mål, og ønsker å bli værende i organisasjonen for å nå disse målene. Mars og Simon (1958) (referert i Mowday et.al, 1979) omfatter dette engasjementet ofte som et utvekslingsforhold der enkeltpersoner knytter seg til organisasjonen mot visse belønninger eller betalinger fra organisasjonen.

Politiske dyktige personer viser ifølge Ferris et.al (2005) en høy grad av integritet, autentisitet, oppriktighet og genuinitet (Jacobson & Viswesvaran, 2017; Ferris et.al, 2005). De er, eller ser ut til å være ærlig, åpen og rettferdig mot alle de møter. Personer med høy grad av politiske ferdigheter blir altså ikke oppfattet av andre som dyktige individer (Gentry et.al, 2013). Føler en seg manipulert eller tvungen til å gjøre noe så mister en respekt og tillitt til sin leder. En trenger en altså politiske ferdigheter for å oppnå tillitt til andre (Blickle et.al, 2013; Kapoutsis et.al 2016; Ferris et.al, 2005).

H2: Det er en positiv korrelasjon mellom høy grad av politiske ferdigheter hos lederen og den ansattes tillit til lederen.

2.4.3 Lenke mellom politiske ferdigheter og motivasjon

Det kommer frem av Thompson et.al (2017) at organisasjonspsykologiforskning har tradisjonelt sett OC som en holdning som preger forholdet mellom en ansatt og organisasjonen. OC representerer et aktivt forhold til organisasjonen der enkeltpersoner har til hensikt å gi noe av seg selv for å hjelpe organisasjonen til å lykkes. McMillan & Chavis (1986) hevdet at når de ansatte betrakter seg som viktige medlemmer i en organisasjon, øker deres engasjement. Studien til Treadway et.al (2004) støtter dette, da de viste en sammenheng mellom en leders politiske ferdigheter og tilhengerforpliktelse. I tillegg hevdet Masterson & Stamper (2003) at deltakende beslutningsprosesser vil styrke de relasjonelle båndene som er involvert i organisasjon. Når ansatte deltar i en beslutningstaking øker deres motivasjon til å bidra, og viljen til å investere i organisasjonen. Den affektive komponenten for OC er definert som medarbeiderens følelsesmessige tilknytning til identifikasjon med og involvering i organisasjonen. Ansatte med sterk affektiv forpliktelse fortsetter å jobbe med organisasjonen fordi de ønsker det (Meyer & Allen, 1991; Joo, 2010). Dette har sammenheng med at den ansatte som føler en tilknytning til organisasjonen, blir motivert til å bidra. Men vi ser over at de ansatte som betrakter seg selv som viktige personer i organisasjonen øker deres engasjement (McMillian & Chavis, 1986).

Personer med høy grad av politiske ferdigheter evner å gjennomføre et hvert innflytelsesforsøk på måter som virker oppriktige og ekte uten bakenforliggende motiv (Ferris et.al, 2005; Ferris et.al, 2007; Andrews et.al, 2009; Blickle et.al, 2013; Munyon et.al, 2015). Sosial intelligens er en dimensjon av politiske ferdigheter. Personer med sosial intelligens evner å observere andre menneskers motivasjon og deres skjulte agendaer. Politiske ferdigheter involverer både kontroll og forståelse (Kimura, 2013). Kjernen reflekterer kapasiteten til å utøve effektiv innflytelse over andre på jobben. Person med høy grad av politiske ferdigheter vet hvilken innflytelsestaktikk eller strategi som skal benyttes i hver situasjon (Munyon et.al, 2015), men det i seg selv er ikke nok (Ferris et.al, 2005). Høyt kompetente personer vet også nøyaktig hvordan en skal utføre hver valgt taktikk eller strategi på den riktige måten for å oppnå den effekten en ønsker, og klarer dermed å sikre suksessen av innflytelsesforsøket (Munyon et.al, 2015; Blickle et.al, 2013).

H3: Det er en positiv korrelasjon mellom høy grad av politiske ferdigheter og den ansattes motivasjon.

2.4.4 Modererende effekt av leder-medarbeider-utveksling (LMX)

De overnevnte hypotesene beskriver direkte sammenhenger mellom en leders grad av politiske ferdigheter og de ansattes motivasjon til arbeidet, tillit til lederen og oppfatning av utnyttet potensial. Denne masterutredningen foreslår i tillegg at relasjonen mellom en leder og den ansatte vil ha en modererende effekt på utfallet. Som diskutert over er leder-medarbeider-utveksling (LMX) en relasjonsbasert tilnærming til lederskap (Graen & Uhl-Bien, 1995; Stamper & Masterson, 2002; Schwepker Jr. & Good, 2017). Ifølge Graen & Uhl-Bien (1991) er det sentrale konseptet av teorien at effektive ledelsesprosesser oppstår når ledere og deres medarbeidere kan utvikle modne lederforhold eller partnerskap og på bakgrunn av dette få tilgang til de mange fordelene dette gir. Ifølge Riisan (2012) er grunntanken i LMX teorien at et positivt utspill fra en part, gjør at den andre parten opplever en forpliktelse til å være positiv tilbake (Wayne, Shore & Liden, 1997; Sparrowe & Liden, 1997; Martin et.al., 2016). Holdninger til den andre personer er like viktig som budskap som formuleres skriftlig og muntlig. En dyade eller en relasjon av høy kvalitet blir definert som en «inngruppe» i forholdet til lederen (Riisan, 2012). Forklaringen på at noen medarbeidere havner i «inngruppen» mens andre ikke gjør det, ser ut til å ligge i arbeidspresentasjonen og lojaliteten til den ansatte (Riisan, 2012; Robbins & Judge, 2013). Yukl (2009) (referert i Riisan, 2012) forteller også at dette kan komme av at en medarbeider har et sett av verdier og holdninger som er felles med lederen, eller at medarbeideren har en personlighet eller utseende som lederen tiltrekkes av. En organisasjon kan ha ansatte som er dyktige og kreative, men som ikke er interessert i å ha en nær relasjon til sin leder (Huang, Wright, Chiu & Wang, 2008; Riisan, 2012). Disse personene vil kunne være ressurssterke og uavhengige, men en leder vil nok heller behandle «ja-mennesker» som inngrupped medlemmer enn de uavhengige og kreative medlemmene som gjerne er bedre kvalifisert. Ulike kvalitet i relasjonen til sine medarbeidere vil ifølge Riisan (2012) føre til ulik behandling av medarbeiderne. Da det er så mange fordeler med høy kvalitet LMX, bør en leder streve etter å gi alle ansatte muligheten til å bygge opp LMX-utveksling av høy kvalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hiller & Day 2003). Det vil dermed være interessant å se om LMX har en modererende effekt på sammenhengen mellom en ledes grad av politiske ferdigheter og organisasjonstilhørigheten til den ansatte.

H4: LMX vil påvirke effekten politiske ferdigheter hos en leder har på en ansatt sin motivasjon, tillit til lederen og de ansatte sin utnyttelse av potensial på den måten at høy grad av LMX modererer forholdet mellom politiske ferdigheter og motivasjon, tillit og utnyttelse av potensial.

3. Metode

Basert på litteraturen og hypotesene som ble formulert over må det etableres og implementeres et forskningsdesign som er hensiktsmessig å bruke i denne studien. Metode handler om prosedyrer og teknikker som brukes for å hente inn og analysere forskningsdata (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Grunnlaget for den empiriske delen av denne forskningsundersøkelsen er et spørreskjema hvor ansatte i en bedrift må besvare spørsmål om deres oppfatning av deres nærmeste leder samt deres holdninger til organisasjonen. Jeg vil først presentere forskningsdesign for å deretter redegjøre for hvordan jeg har gått frem for innhenting av data til denne utredningen. Valget av fremgangsmåten er avgjørende for kvaliteten og verdien til dataen. Datainnsamlingen legger grunnlaget for analysen og drøftingen av problemstillingen. Jeg vil ta utgangspunkt i forskningsmodellen som er blitt utarbeidet over når jeg velger forskningsdesign.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den generelle planen for hvordan en skal gå frem for å besvare problemstillingen (Saunders et.al, 2016). Som nevnt over har jeg valgt å bruke spørreskjema for å samle inn data til min utredning. Jeg bruker dermed kvantitativ metode for å hente inn data. Kvantitativ metode undersøker relasjoner mellom ulike variabler, som måles numerisk og analyseres ved hjelp av statistiske og grafiske teknikker (Saunders et.al, 2016). I denne studien tar jeg utgangspunkt i teori om et fenomen og ønsker å teste riktigheten av denne teorien opp mot hypoteser jeg har utformet. Deduktiv tilnærming vil dermed være mest hensiktsmessig å benytte seg av i denne studien (Saunders et.al, 2016).

Videre vil jeg benytte meg av et deskriptivt forskningsdesign. Hensikten med deskriptivt forskningsdesign er å få en nøyaktig profil av hendelser, personer eller situasjoner (Saunders et.al, 2016). I denne utredningen er det ønskelig å finne sammenhenger mellom ulike variabler og hvordan en ansatt sin oppfatning av sin nærmeste leder er. Jeg ønsker også å finne ut om en leder med høy grad av politiske ferdigheter fører til utnyttelse av en ansatt sitt potensial, økt tillit og motivasjon hos en ansatt. Dermed vil det være mest hensiktsmessig å benytte seg av deskriptivt forskningsdesign.

3.2 Måleinstrumenter

Spørreundersøkelse er som regel assosiert med en deduktiv tilnærming. Spørreundersøkelse er en svært populær og effektiv måte å samle inn data fordi de tillater innsamling av standardiserte data fra en stor befolkning på en svært økonomisk måte (Saunders et.al, 2016). Spørreundersøkelsen ble utviklet for å måle de ulike konseptene som ble introdusert i hypotesene gjennom selvklassifisering av ulike spørsmål. Når jeg operasjonalisert begrepene tok jeg utgangspunkt i forskningsmodellen som jeg utformet i forrige kapittel. Når en operasjonaliserer begreper gjør en de målbar slik det er mulig å kunne måle begrepene indirekte (Saunders et.al, 2016). De fleste spørsmålene i undersøkelsen er pre-strukturert med lukkede svaralternativer. Dette har jeg valgt å gjøre slik det blir lettere for respondentene å fylle ut skjemaet.

For å måle en leders politiske ferdigheter utarbeidet jeg spørsmål knyttet til den ansattes oppfatning til hvordan en leders ferdigheter var. Årsaken til dette var at det ikke var designet et eget spørreskjema som kun skulle ut til ledere. Dersom en hadde designet et spørreskjema til ledere og et til ansatte ville en nok fått en mer konkret evaluering av lederens oppfatning vs ansatte sin oppfatning av relasjonen. Spørsmålene om politiske ferdigheter er utarbeidet med utgangspunkt i Ferris et.al (2005) sin «Political skill inventory» med en 7-poengs Likert-skala og tilpasset den min studie. Som en måling på reliabilitet for undersøkelsen var Cronbach's alfa målt til $\alpha = 0,943$. Dette vil si at det er høy konsistent i skårene på denne delen av undersøkelsen.

For å måle hvordan *leder-medarbeider-utveksling (LMX)* vil påvirke effekten politiske ferdigheter hos en leder har på en ansatt sin motivasjon, tillitt til lederen og de ansatte sin utnyttede kompetanse tok jeg utgangspunkt i Graen & Uhl-Bien (1995) sitt anbefalte måleinstrument Recommended Measure of LMX (LMX 7) som er knyttet til LMX og tilpasset denne min studie. Skalaen jeg har valgt å bruke er en 5-poengs Likert skala (Saunders et.al, 2016) hvor respondentene skulle besvare spørsmål knyttet til hvor enig de var i en påstand (1: Veldig uenig, 2: uenig, 3: verken enig eller uenig, 4: Enig, 5: Veldig enig). Ved å benytte en 5 poengs skala har respondentene mulighet til å avstå fra å ta stilling til en påstand de ikke har noen formening om. Den respektive Cronbach's alfa var målt til $\alpha = 0,926$.

For å måle variabelen *kompetanse* for å finne ut i hvor stor grad de ansatte føler deres potensial blir utnyttet i deres organisasjon vil det også være hensiktsmessig å benytte seg av en 5-poengs Likert skala (Saunders et.al, 2016). Det kunne her vært mulig å benytte seg av en 7-poengs Likert skala men ved å benytte seg av samme skala for å måle de ulike variablene vil en unngå å forvirre respondentene (Saunders et.al, 2016). Når en utformer spørsmål er det også viktig å inkludere både positive og negative påstander for å sikre seg at respondentene leser hvert spørsmål og tenker gjennom svaralternativene. Her var verdien av Cronbach's alfa $\alpha=0,732$. Dette vil si at det er mindre konsistens mellom skårene under kompetanse enn de foregående skårene.

Tillit måles gjennom å bruke en skala som får frem hvor vidt en ansatt har tillitt til sin nærmeste leder. Det vil her være mest hensiktsmessig å benytte seg av en skala som får respondentene til å svare så ærlig som mulig. Ved å benytte en 5-poengs Likert skala påstand (1: Veldig enig, 2: Enig, 3: verken enig eller uenig, 4: Uenig, 5: Veldig uenig) vil respondentene få ulike påstander som de skal merke hvor enig eller uenig de er i forhold til deres tillit til deres nærmeste leder. Verdien av Cronbach's alfa var her $\alpha=0,897$.

For å måle variabelen motivasjon hos den enkeltes ansatte vil det være relevant å komme med påstander hvor respondentene kan si seg enig eller uenig i de ulike påstandene. Vi ønsker å benytte oss av like skalaer gjennom hele undersøkelsen for å unngå feiltolkning av spørsmål og unngå gale svar i undersøkelsen. Ved å benytte seg av like skalaer gjennom hele spørreundersøkelsen unngår en forvirring blant respondentene (Saunders et.al, 2016). Vi benytter oss dermed av en 5-poengs likert-skala for å måle variabelen motivasjon. Cronbach's alfa var her målt til $\alpha=0,716$. Dette betyr at det er akseptabel konsistens mellom variablene i denne delen av undersøkelsen.

Spørreundersøkelsen inkluderer også noen kontroll variabler. Disse var i hovedsak respondentens *alder* (under 30, mellom 30-45, mellom 46 og 59, over 60), *kjønn* (kvinne/mann), *høyeste utdanning*, *antall år ansatt i bedriften* (mindre enn 5 år, mellom 5 og 15 år, mer enn 15 år), *ansettelsesforhold* (deltid, fast ansatt, midlertidig ansatt). Spørreundersøkelsen vil også være anonymisert.

3.3 Datainnsamling

Spørreundersøkelsen ble distribuert gjennom utsendelse av epost til enkelte ledere innenfor tre ulike bedrifter. Disse spørreundersøkelsene ble deretter sendt videre til flere ansatte innenfor samme bedrift. Bedriftene som ble valgt var noenlunde innenfor samme bransje, som var årsaken til at disse ble valgt studert. Innenfor hver bedrift ble undersøkelsen sendt til ulike avdelinger med ulike avdelingsledere. Dette gir oss et bredere utvalg når en studerer relasjonen mellom en leder og en ansatt i en bedrift. Totalt ble undersøkelsen sendt ut til 400 personer. Etter spørreundersøkelsen hadde vært ute i sju dager ble det sendt ut en påminnelse til respondentene. Undersøkelsen ble avsluttet etter 12 dager. Det var da kommet inn 102 respondenter. Dette gir en svarprosent på totalt 25,5 %. Det var av disse kun 88 som fullførte undersøkelsen, og det er disse vi tar utgangspunkt i når vi analyserer resultatene. Dette gir en fullføringsrate på 88,2 %. Av ulike grunner vil det nesten alltid være noen av utvalget som ikke ønsker å delta i undersøkelsen. Dette er en feilkilde som er viktig å være oppmerksom på (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Av de som fullførte undersøkelsen var 43,18 % menn, mens 56,82% som fullførte undersøkelsen var kvinner.

Figur 2. Kjønn

Det var flest respondenter i aldersgruppen mellom 46 og 59 år (45,45 %) etterfulgt av alder mellom 31 og 45 år (30,66 %), under 30 år (18,18%) og over 60 år (5,68 %).

Figur 3. Alder

Den største andelen av respondentene hadde høyere utdanning opptil fire år (55,68 %). Deretter etterfulgt av videregående skole som høyeste utdanning (26,14 %) og til slutt høyere utdanning over fire år (18,18 %).

Figur 4. Utdanning

Når det gjelder hvor lenge en respondent hadde vært ansatt i bedriften hadde 44,32 % vært ansatt i mer enn 15 år, mens 36,36% hadde vært ansatt mellom 5 og 10 %. Nærmest alle respondentene (90,91 %) hadde en fulltidsstilling i bedriften.

Figur 5. Ansettelsesforhold

Den første bedriften jeg sendte ut spørreskjemaet til tilhører Bank/ Finans/ Forsikring – bransjen og bedriften består av flere forretningsområdet. Bedriften har lang fartstid innenfor sitt felt og er en av Norges største innenfor denne bransjen. Denne undersøkelsen ble sendt ut til ulike avdelinger innenfor denne bedriften. Avdelingene besto av mellom 15-35 ansatte, noe som førte til at undersøkelsen min tok utgangspunkt i flere ledere enn kun tre.

Den andre bedriften jeg sendte ut spørreskjemaet til tilhører forsikringsbransjen. Bedriften er et av de største skadeforsikringsselskapet i Norge og har også lang fartstid innenfor sitt felt. Denne undersøkelsen ble i likhet med den første bedriften sendt ut til ulike avdelinger i bedriften. Ved å sende ut spørreundersøkelsen til flere avdelingen sikret jeg at undersøkelsen tok utgangspunkt i flere relasjoner mellom en leder og en ansatt da de ansatte i større grad hadde ulike ledere.

Den siste bedriften jeg sendte ut spørreskjemaet til tilhører bredbånd og telefoni bransjen og er en av Norges største leverandører innenfor denne bransjen. Denne undersøkelsen ble sendt ut til et kundesenter hvor de ansatte innenfor dette kundesenteret har ulike teamledere. I likhet med de andre bedriftene som undersøkelsen ble sendt til sikrer ulike ledere at vi undersøkte de ansatte sine relasjoner til flere enn en leder. Dette kan være med på å øke undersøkelsen sin gyldighet.

3.4 Validitet og reliabilitet

For å kunne besvare forskningsspørsmålene på en tilfredsstillende måte er det avgjørende med en god metodisk fremgangsmåte og høy kvalitet på datamaterialet. I dette kapittelet ønsker jeg dermed å diskutere undersøkelsen sin reliabilitet og validitet. Når en gjennomfører en studie er det viktig å ta hensyn til reliabilitet og validitet i hele prosessen, fra utforming av intervjuguide til datainnsamlingen og tolkningen av data. Ved å gjøre dette vil en sikre en troverdig undersøkelse (Saunders et.al, 2016).

En undersøkelses validitet refererer til hvor hensiktsmessig de anvendte tiltakene er, hvor nøyaktig resultatene er og generaliserbarheten (Saunders et.al, 2016). Vi skiller gjerne mellom intern og ekstern validitet (Saunders et.al, 2016).

Intern validitet handler om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt. Det vil derfor være essensielt at spørreundersøkelsen er

strukturert slik at designet passer til forskningsspørsmålet som er blitt utarbeidet i denne studien. Når jeg sendte ut undersøkelsen ble det også sendt ut et informasjonsskriv slik at respondentene kunne forberede seg og reflektere rundt temaene jeg var interessert å utforske (Saunders et.al, 2016). Saunders et.al (2016) legger frem begrepene begrepsvaliditet og innholdsvaliditet når de beskriver intern validitet ved bruk av spørreundersøkelse.

Begrepsvaliditet refererer til om spørreskjemaet som er blitt utarbeidet måler det som er ment å måle (Saunders et.al, 2016). Dersom respondentene som besvarer undersøkelsen har ulik forståelse av undersøkelsen sine spørsmål vil dette resultere i lav begrepsvaliditet. Spørsmålene ble derfor korte og konsise, og jeg benyttet meg i lav grad av fagord slik alle respondentene, uavhengige av bakgrunn skulle forstå spørsmålet. Innholdsvaliditet handler om hvorvidt spørsmålene i spørreskjemaet vil gi tilstrekkelig svar på problemstillingen (Saunders et.al, 2016). I denne studien tok jeg utgangspunkt i allerede etablerte skalaer som er blitt brukt for å måle LMX og politiske ferdigheter tidligere. Ved at jeg benyttet meg av allerede etablerte skalaer vil jeg anse innholdsvaliditeten i denne studien som akseptabel (Saunders et.al, 2016):

Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Saunders et.al, 2016). I denne undersøkelsen ble spørreskjemaet sendt ut til 400 personer. I en spørreundersøkelse vil det alltid være fare for frafall av enheter. Det er alltid noen som lar være å svare på en undersøkelse. Dette erfarte jeg også under denne undersøkelsen da kun 102 respondenter besvarte undersøkelsen. Dette gir en responsrate på 25,2 %. Av disse var det kun 88 som fullførte hele undersøkelsen. Dette gir som nevnt en fullføringsrate på 88,2 %. Ved at enkelte lar være å svare på undersøkelsen øker også faren for at utvalget blir systematisk skjevt, det vil si at det er spesielle grupper som unnlater eller nekter å svare (Jacobsen, 2005). Spørreundersøkelsen ble sendt ut til tre forskjellige bedrifter. Det er dermed en fare for at utvalget blir systematisk feil ved at kun enkelte fra én organisasjon besvarer spørreundersøkelsen. I denne undersøkelsen erfarte jeg at det var flere personer fra en bedrift 1 og 2 som besvarte undersøkelsen enn bedrift 3, men da det var 88 personer som fullførte hele undersøkelsen, vil jeg anse dette som akseptabel grad av respondenter og den eksterne validiteten blir dermed ansett som akseptert.

Reliabilitet beskriver analysens pålitelighet, altså hvorvidt en kan stole på resultatene i analysen en har foretatt (Saunders et.al, 2016). Hvis en forsker er i stand til å avlaste et tidligere forskningsprogram og oppnå de samme funnene, så vil denne undersøkelsen bli sett på som

pålitelige eller reliable (Saunders et.al, 2016). Jo flere feil vi gjør i utformingen av spørreskjemaet, desto mindre kan en stole på de svarene en får (Jacobsen, 2005). For å sikre at reliabilitet i denne undersøkelsen tok jeg utgangspunkt i etablert teori når jeg utformet spørreskjema. Spørsmålene i undersøkelsen som omhandlet politiske ferdigheter og LMX ble utformet med utgangspunkt i allerede etablerte skalaer og spørsmål som er brukt i tidligere forskning innenfor dette emnet. Dette styrker dermed undersøkelsen sin reliabilitet (Saunders et.al, 2016). Tidspunktet for når undersøkelsen sendes ut har en betydning for om undersøkelsen er pålitelig. Denne undersøkelsen sendte jeg ut på morgenen en mandag. Ved at en sender ut spørreundersøkelsen tidlig i uken, vil dette kunne bidra til å øke svarprosenten og dette vil gi respondentene bedre tid til å besvare undersøkelsen. (Saunders et.al, 2016). Størrelsen på utvalget er også noe som vil virke inn på undersøkelsen sin reliabilitet. Selv om undersøkelsen besto av akseptable 88 respondenter, vil jeg likevel fremheve at et deltakerantallet ideelt sett kunne vært høyere.

3.5 Common method bias

Når alle svarene i et spørreskjema er basert på selvrapporing, og en kan dermed ikke utelukke «common-method bias». «Common-method bias» handler om at en del av variansen kan tilskrives måleinstrumentet (som i dette tilfellet er spørreskjemaet), heller enn konstruktet instrumentet ønsker å måle (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Dette kan spesielt være et potensielt problem når en forsker på atferd blant mennesker. Common-method bias er den fremste årsaken til målefeil, da ulike data kommer fra en felles kilde (Podsakoff et.al, 2003). Dette er en metodisk svakhet som kan føre til at studien blir sårbar, da sammenhengene som påvises ikke nødvendigvis viser den faktiske sammenhengen mellom den avhengige og de uavhengige variablene, men som skyldes metode (Podsakoff et.al, 2003)

For å redusere risikoen for målefeil i et spørreskjema er det blitt foreslått flere prosedyrer. Noen forskere forslår at ved å benytte seg av negative påstander i spørreskjemaet kan redusere risikoen for common-method bias. I denne undersøkelsen endret jeg måten noen av spørsmålene ble formulert på til negative påstander. Dette ble gjort for at respondenten skulle lese alle spørsmålene grundig før de besvarte dem. Ved å benytte seg av like skala formater gjør det lettere for respondenter å gjennomføre spørreskjemaet fordi det gir et standardisert format og krever dermed mindre kognitive prosesser (Podsakoff et.al, 2003). I denne undersøkelsen benyttet jeg meg av 5-likert skala for omtrent alle spørsmålene. Spørsmålene

som omhandlet en leders politiske ferdigheter ble utformet med en 7-likert skala. Jeg valgte å benytte meg av en annen skala i denne delen av undersøkelsen, da det i teorien er utformet spørsmål som måler en leders grad av politiske ferdigheter ved hjelp av en 7-likert skala. Det ble dermed i den sammenheng mest hensiktsmessig å benytte seg av en annen skala i den delen av undersøkelsen.

Det er ifølge Podsakoff et.al (2003) viktig å benytte seg av ord som er klar, presis og så spesifikke som mulig for å kunne måle hva en har til hensikt å måle. Problemet med å benytte seg av komplekse ord er at dette kan føre til at respondentene utvikler deres egne betydning for de ulike ordene. Dette kan føre til at respondentene ikke egentlig svarer på hva du har til hensikt å måle. (Podsakoff et.al, 2003). For at respondentene skal svare så ærlig så mye på et spørsmål vil det også være viktig å sikre anonymiteten til respondentene gjennom hele undersøkelsen (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012). Ved å benytte seg av disse ulike metodene kan en redusere risikoen for målefeil i forskningen.

Når jeg utformet spørreundersøkelsen prøvde jeg å ta hensyn til risikoen for common-method bias. For det første tok jeg hensyn til å sikre anonymiteten til respondentene gjennom hele spørreundersøkelsen. Dette ble gjort slik at respondentene skulle svare så ærlig som mulig på undersøkelsen. Det andre jeg tok hensyn til var at formuleringen av påstandene ikke skulle misforstås. Påstandene ble dermed formulert slik at alle, uavhengig av bakgrunn, skulle forstå meningen med spørsmålet. Spørsmålene er også utarbeidet fra teorien slik at de skulle måle det som var til hensikt å måle. Jeg utarbeidet dermed spørsmål utfra hypotesene og forskningsmodellen jeg formulerte tidligere i denne oppgaven.

3.6 Analyseprosessen

For å finne ut om hypotesene kunne bekreftes eller avkreftes har jeg brukt programvaren SPSS for å analysere dataen som ble hentet inn gjennom spørreundersøkelsen. Som det første steget ble skalaene i politiske ferdigheter, kompetanse, tillit, motivasjon og leder-medarbeider-utveksling reversert dersom det var nødvendig slik at skalaen ble målt likt. Deretter ble det foretatt en deskriptiv analyse for å kalkulere gjennomsnitt og standardavvik av undersøkelsen. Det tredje jeg gjorde var å utføre en Pearson produktmomentkorrelasjon for å se om det var støtte for hypotesene jeg utarbeidet i kapittel 2.4. Deretter gikk vi mer i dybden for å finne sammenhenger mellom de avhengige og de uavhengige variablene i studien. Jeg vil nå

presentere hvilke analyseteknikker jeg benyttet for å analysere dataen som kom inn gjennom spørreundersøkelsen.

Deskriptiv statistikk

Den kvantitative dataen som kommer inn gjennom spørreundersøkelsen er uorganisert og gir oss lite informasjon før en strukturerer og presenterer de på en hensiktsmessig måte. Det er derfor relevant å systematisere dataen og gi en oversiktlig presentasjon av den relevante dataen som kommer inn. En vil først benytte seg av gjennomsnittsverdier for rapportering av resultatene som måler gjennomsnittsskåren. Dette gjør en ved å summere sammen respondentverdier på spørsmål som omhandler det samme teamet og deler det deretter på antall observasjoner. For å være sikker på at en måler riktig går jeg gjennom alle spørsmål i undersøkelsen og reversere spørsmål som var stilt med negativt ladet ord slik de blir målt riktig. Dette var det første steget som ble gjennomført i denne analysen.

Pearson produktmomentkorrelasjon

Pearson produktmomentkorrelasjon, også kalt Pearsons r angir hvor sterk lineær sammenheng det er mellom to variabler (Johannessen et.al., 2016). Verdien av Pearson produktmomentkorrelasjon er mellom -1 og 1. En verdi på 0 betyr at det ikke er noen sammenheng er funnet mellom variablene. En verdi på 1 betyr at det er et «perfekt» positivt forhold mellom variablene. En verdi på -1 betyr at det er et «perfekt» negativt forhold mellom variablene. Ved negativ korrelasjon vil den ene verdien stige når den andre synker. Dersom r -verdien er mindre enn 0.10 så betyr dette at det er liten sammenheng mellom variablene. Dersom r -verdien er mellom 0.1 og 0.3 vil det si at sammenhengen er liten til gjennomsnittlig. En verdi mellom 0.3-0.5 vil si at sammenhenger mellom variablene er gjennomsnittet til store. Det er en sterk korrelasjon dersom r -verdien er over 0.5. (Johannessen et.al, 2016).

Regresjonsanalyse

Ved å gjennomføre en regresjonsanalyse kan en undersøke hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med en eller flere uavhengige variabler. Regresjonsanalyse er en spesielt effektiv teknikk for å håndtere statistiske analyser med mange uavhengige variabler (Johannessen et.al, 2016). Da en regresjonsanalyse analyserer variasjon i gjennomsnitt (ofte kalt forventet verdi), forutsetter teknikken i utgangspunktet at den avhengige variabelen har et høyt måle nivå. I denne oppgaven har vi valgt å utføre en multippel regresjonsanalyse da vi har to eller flere uavhengige variabler og da vi ønsker å finne ut om en variabel moderer

effekten på forholdet mellom de uavhengige variablene og de avhengige variablene (Johannessen et.al, 2016). Modellen for multippel regresjon med tre variabler er:

$$Y = a + b_1 * X_1 + b_2 * X_2 + b_3 * X_3$$

Vi bruker justert R^2 som mål på modellens forklaringskraft. R^2 varierer fra 0 til 1 og viser hvor mye de uavhengige variablene forklarer variasjonen i den avhengige variabelen. En R^2 nær 1 indikerer at de uavhengige variablene i stor grad forklarer variasjonen til den avhengige variabelen. Det betyr at det er en perfekt lineær sammenheng, og det er ingen spredning rundt regresjonslinjen. Hvis R^2 er 0 vil det si at den uavhengige variabelen ikke «forklarer» noe av variasjonen i den avhengige variabelen (Johannessen et.al, 2016).

4. Resultater

I denne delen av oppgaven vil jeg gå gjennom resultatene av analysen for å få svar på problemstillingen. Jeg vil først presentere relevant deskriptiv statistikk for å deretter benytte meg av mer avanserte statistiske metoder som forklart i metodekapittelet over (kap. 3.6). Alle respondentene som ikke fullførte undersøkelsen i sin helhet ble sortert ut, og undersøkelsen ble gjennomgått for savnende verdier. Alle de 88 respondentene som hadde fullført undersøkelsen hadde også svart på samtlige spørsmål.

4.1 Deskriptiv statistikk

En deskriptiv statistikk ble tatt for å få en oversikt over tallene i undersøkelsen, og for å kalkulere gjennomsnittet i verdiene og standardanalysen. Det er også utarbeidet en frekvensanalyse for å finne ut hvordan utvalget har svart på de ulike kategoriene. En ser av en deskriptiv frekvens analyse at gjennomsnittsverdien av politiske ferdigheter er ganske høy: Gj. snitt = 5,2997 (SD =1,36636) på en 7-likert skala. Vi ser fra frekvensanalysen at svarene heller mot høyre. Dette vil si at de fleste av respondenter i denne undersøkelsen vil kategorisere sin leder som en person med høy grad av politiske ferdigheter.

Figur 6: Frekvensanalyse av politiske ferdigheter

En ansatt sin opplevelse av utnyttet kompetanse i sin jobb skårer også relativt høy med et gjennomsnitt på 3,6869 (SD= .551) på en 5-likert skala. En ser også fra denne analysen at gjennomsnittet ligger en del over midten. Dette tyder på at de fleste av respondentene mener at deres potensial i stor grad blir utnyttet slik at de får korrekte arbeidsoppgaver.

Figur 7: Frekvensanalyse av kompetanse

I likhet med kompetanse ser en fra frekvensanalysen om tillit at det er et gjennomsnitt på 3,7425 (SD= .877) på en 5-likert skala. Da gjennomsnittet er en god del over midten vil også de fleste respondentene under dette punktet fortelle at de i stor grad har tillit til sin leder. Dette betyr da at de respondentene mener de kan utlevere sårbar informasjon til sin leder og at de ansatte føler seg verdifull og aksepter. I tillegg mener flesteparten av respondentene at de er en balanse mellom innsatsen de gir og innsatsen de får tilbake på arbeidsplassen.

Figur 8: Frekvensanalyse av tillit

Gjennomsnittet under faktoren motivasjon var i likhet med de andre godt over midten. Etter jeg reverserte noen av spørsmålene ligger gjennomsnittet hos de ansatte sin motivasjon i en bedrift på 3.9318 (SD =.461) på en 5-likert skala. Dette vil si at respondentene i stor grad er motivert til å yte på sin arbeidsplass.

Figur 9: Frekvensanalyse av motivasjon

Leder-medarbeider-utveksling (LMX) ble målt med en 5-likert skala. Vi ser av den deskriptive statistikken at en ansatt mener relasjoner med sin nærmeste leder er relativt bra. Gjennomsnittsverdien ble målt til 3,7305 (SD=.83311) i kategorien LMX. Dette vil si at de ansatte selv mener at relasjonen med sin leder er bra.

Figur 10: Frekvensanalyse av LMX

Vi ser av frekvensanalysene at det er en høy oppslutning på samtlige kategorier. Spørsmålene om politiske ferdigheter er utarbeidet med utgangspunkt i Ferris et.al (2005) sin «Political skill inventory» med en 7-poengs Likert-skala og tilpasset den min studie. Dette betyr at etter spørreundersøkelsen var avsluttet ser vi at de fleste respondenter svarer «enig» som har en verdi av seks av syv poeng en leders grad av politiske. De fleste respondentene mener dermed at deres leder har høy grad av politiske ferdigheter. I tillegg ser vi at respondentene i stor grad har tillit til sin leder, føler deres kompetanse blir brukt til hensiktsmessige arbeidsoppgaver og deres potensial blir dermed utnyttet. I tillegg ser vi fra frekvensanalysen om motivasjon at respondentene i stor grad ha høy grad av motivasjon i bedriften. Leder-medarbeider-utveksling (LMX) scorer i likhet med de andre kategoriene høyt. Vi ser fra frekvensanalysen at de fleste av respondentene svarer «enig» på spørsmålene om deres forhold til deres leder. Dette vil si at den største andelen av respondentene mener deres forhold med sin nærmeste leder er godt og de ansatte mener lederen vil støtte og oppmuntre en ansatt i jobbsammenheng.

Tabell 1: Deskriptiv statistikk og Pearsonskorrelasjonsanalyse

	Gj. snitt	Standardavvik	1	2	3	4	5
1.Politiske ferdigheter	5.2997	1.36636	1				
2.Kompetanse	3.6869	.55147	.757**	1			
3. Tillit	3.7525	.87716	.870**	.809**	1		
4. Motivasjon	3.9318	.46127	.326*	.324*	.369**	1	
5. LMX	3.7305	83311	.861**	.842**	.885**	.352**	1

Note: N = 88, **p<.001, *p<.01

4.2 Pearson produktmomentkorrelasjon

Pearson produktmomentkorrelasjon, også kalt Pearsons r ble brukt for å angi hvor sterk lineær sammenheng det er mellom variabelen politiske ferdigheter og de avhengige variablene kompetanse, tillit og motivasjon. Denne korrelasjonsanalysen ble valgt da jeg ønsker å vite om vi kan beholde hypotesene vi har utarbeidet tidligere i denne oppgaven eller om disse må forkastes. Resultatene fra denne analysen er illustrert i tabell 1 over.

Pearsons r angir både typen samvariasjon og styrken på den. Med type menes at samvariasjonen kan være positiv, negativ eller fraværende. Pearsons r er en standardisert koeffisient som varierer mellom -1 og $+1$. En korrelasjon på 0 er et uttrykk for at det ikke eksisterer en lineær sammenheng, men 1 angir at det er et fullstendig positivt sammenfall mellom variablene. I motsatt tilfellet er en korrelasjon på -1 et uttrykk for at det er et fullstendig negativt sammenfall (Johannessen et.al, 2016). Resultatene fra denne analysen viste en sterk positiv korrelasjon mellom politiske ferdigheter og utnyttelse av kompetanse (.757). Korrelasjonen mellom disse variablene var på et 0,1 % signifikant nivå.

Vi ser fra analysen at den også viste en sterk positiv korrelasjon mellom politiske ferdigheter og tillit (.870). I likhet med kompetanse, var også signifikant nivået mellom disse to variablene på 0,1 %. Johannessen et.al (2016) sier at det ikke finnes noen fasitsvar på hva som er en høy korrelasjon. Om det er en høy korrelasjon eller ikke avhenger av hva som undersøkes, og hvor sterk korrelasjon en forventer. Korrelasjonskoeffisienten for motivasjon viste en gjennomsnittlig til sterk korrelasjon mellom politiske ferdigheter og motivasjonen til en ansatt (.326). Dette var korrelert med et signifikantnivå på 1 %. Vi ser fra denne analysen at da det var en positiv korrelasjon mellom alle disse variablene. Vi kan dermed si at vi har funnet en støtte i hypotesene vi utarbeidet i kapittel 2.4 tidligere i denne oppgaven og vi kan dermed beholde H1, H2 og H3.

4.3 Regresjonsanalyse

Fra Pearsons korrelasjonsanalyse fant vi støtte for hypotese H1, H2 og H3 da korrelasjonskoeffisienten mellom politiske ferdigheter og de avhengige variablene var signifikant. Det er nå ønskelig å finne ut om det er støtte for H4 ved å finne ut om LMX modererer forholdet mellom politiske ferdigheter og kompetanse, tillit og motivasjon. For å finne ut av dette er blitt utarbeidet tre hierarkiske multiplert lineære regresjonsanalyse for

variablene som omhandler kompetanse, tillit og motivasjon. Alle regresjonsanalysene er utarbeidet med politiske ferdigheter som den uavhengige variabelen og begrepene kompetanse, tillit og motivasjon som de avhengige variablene.

Ved å gjennomføre en regresjonsanalyse kan en undersøke hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med en eller flere uavhengige variabler. Regresjonsanalyse er en spesielt effektiv teknikk for å håndtere statistiske analyser med mange uavhengige variabler (Johannessen et.al, 2016). Da en regresjonsanalyse analyserer variasjon i gjennomsnitt (ofte kalt forventet verdi), forutsetter teknikken i utgangspunktet at den avhengige variabelen har et høyt måle nivå. I en multipl regressjonsanalyse kan en undersøke nærmere hvilken uavhengig variabel eller prediktorer som kan ha den beste effekten på en bestemt avhengig variabel. Det blir utført en multipl lineær regresjonsanalyse gjennom databehandlingsprogrammet SPSS for å undersøke om det er flere prediktorvariabler som kan indikere effekten på et gitt kriteriums variabel i vårt datasett.

4.3.1 Utnyttelse av potensial og politiske ferdigheter

Den første analysen som ble brukt for å vurdere om vi kan beholde hypotesene vi har utarbeidet er en multipl lineær regresjonsanalyse med kontrollvariablene og en tre stegs hierarkisk regresjonsanalyse ble gjennomført med en ansatt oppfattelse av utnyttelse av potensial som den avhengige variabelen. I steg to ble politiske ferdigheter inkludert som hypotesens største prediktor variabel mens leder-medarbeider-utveksling ble inkludert i steg tre. Resultatene fra analysen er vist i tabell 2.

Den hierarkiske multipl lineære regresjonsanalysen viste at det var en signifikant sammenheng mellom kontroll variablene og en ansatts oppfattelse av utnyttet kompetanse (potensial) i regresjonsanalysen, $F(5.82) = 2.402$, $p < 0.05$. Pearson korrelasjons analyse viste at det var signifikant sammenheng mellom en ansatts oppfattelse av utnyttet potensial og alder ($p < .05$), antall år ansatt i bedriften ($p < .01$) og ansettelsesforhold ($p < .05$). Dette betyr at en ansatt sin oppfattelse av utnyttelse av sitt eget potensial vil avhenge av hvilken alder den ansatte har, hvor lenge en har vært ansatt i bedriften og hva ansettelsesforholdet i bedriften din er. Vi ser fra Pearsons korrelasjonsanalyse av det ikke var en signifikant sammenheng ($p > .05$) mellom hvilket kjønn den ansatte har eller hvilken utdannelse den ansatte har og deres oppfattelse av utnyttelse av kompetanse (potensial). Dette vil si at kjønn og utdannelse ikke

vil ha like stor betydning for hvor godt en ansatt føler sin kompetanse blir brukt til de riktige arbeidsoppgavene.

Tabell 2: Sammendrag av Hierarkisk regresjons analyse for variabler som forutsier kompetanse

Variabel	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4
Kjønn	.179			
Alder	-.002			
Høyeste utdanning	-.001			
Antall år ansatt	.198			
Ansettelsesforhold	.322			
Politiske ferdigheter		.318***	.052	.064***
Leder-medarbeider-utveksling			.511***	.507***
Politiske ferdigheter x LMX				.019
R ²	.128	.605	.753	.754
Adjusted R ²	.075	.576	.731	.729
Δ R ²	.128	.477	.148	.001
ΔF	2.402*	97.79***	47.974***	.382

*Note: Standard regresjons koeffisient N = 88, *p= .05, **p=.01, ***p=.001*

I steg 2 av analysen hvor politiske ferdigheter ble lagt til bidro denne variabelen signifikant til regresjonsmodellen, $F(1,81) = 97.79$, $p < .001$. Vi ser fra tabellen at det er en endring i R² på 47,7 % ved å legge til variabelen politiske ferdigheter. Til sammen viser tabellen at hele 60,5 % av variasjonen i en ansatt sin egen oppfattelse av utnyttet kompetanse (potensial) skyldes en leder sine politiske ferdigheter og kontrollvariablene. Når vi i steg 3 la til variabelen leder-medarbeider-utveksling (LMX) var denne signifikant $p < .001$, men når variabelen LMX ble

lagt til var det ikke noen signifikant endring i R^2 $p = .263$. Variablene politiske ferdigheter og leder-medarbeider-utveksling (LMX) bidro sammen til 75,3 % av endringen i en ansatt sin oppfattelse av utnyttelse av potensial, $F(1,80) = 47.974$, $p < .001$.

I steg 4 ønsket vi å finne ut om LMX hadde en modererende effekt. Fra tabellen over kan vi se at interaksjonen mellom LMX og politiske ferdigheter ikke er signifikant, $F(1,79) = .382$, $p = .538$. Dette tyder på at politiske ferdigheter og en ansatt oppfattelse av utnyttelse av sitt eget potensial ikke blir moderert av LMX. Dette vil si at LMX ikke virker inn på forholdet mellom den avhengige variabelen kompetanse og den uavhengige variabelen politiske ferdigheter. Vi ser fra tabell 2 at interaksjonen mellom LMX og politiske ferdigheter kun førte til en endring i R^2 på 0.1 %. Dette tilsier at det ikke er en interaksjon mellom disse variablene. LMX modererer dermed ikke forholdet mellom en leders politiske ferdigheter og en ansatt sin oppfattelse av utnyttelse av sitt eget potensial.

4.3.2 Tillit og politiske ferdigheter

I den andre regresjonsmodellen utarbeidet vi en multippel lineær regresjonsanalyse med kontrollvariablene og en fire stegs hierarkisk regresjonsanalyse som ble gjennomført med tillit som den avhengige variabelen. I steg to ble politiske ferdigheter inkludert som hypotesens største prediktor variabel mens leder-medarbeider-utveksling ble inkludert i steg tre. Resultatene fra analysen er vist i tabell 3.

Den hierarkiske multippel lineære regresjonsanalysen viste at det var en signifikant sammenheng mellom kontrollvariablene og tillit i også denne regresjonsanalysen, $F(5,82) = 3.294$, $p < .01$. Etter vi utførte en Pearson korrelasjonsanalyse viste denne at det var signifikant sammenheng mellom variablene tillit og alder ($p < .01$), mellom tillit og antall år ansatt i bedriften ($p < .05$) og mellom en ansatt sin tillit til lederen sin og ansettelsesforhold ($p < .01$). Dette vil si at den tilliten en ansatt har til sin leder vil variere ut fra alderen til den ansatte, den vil variere ut fra hvor lenge en ansatt har vært ansatt i bedriften og hvilket ansettelsesforhold det er snakk om. Vi ser fra denne analyse at tillit ikke er signifikant ($p > .05$) med verken hvilket kjønn den ansatte har eller hvilken utdanning den ansatte har. Dette vil da si at ut fra denne analysen vil ikke hvilket kjønn du har eller hvilken utdanning du har ha en betydning for om du har tillit til din leder. Vi ser fra tabell 3 at kontrollvariablene forklarer 16.7 % av en ansatt sin oppfattelse av tillit til en leder.

Tabell 3: Sammendrag av Hierarkisk regresjons analyse for variabler som forutsier tillit

Variabel	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4
Kjønn	.251			
Alder	.178			
Høyeste utdanning	.038			
Antall år ansatt	.120			
Ansettelsesforhold	.790**			
Politiske ferdigheter		.568***	.271***	.203***
Leder-medarbeider-utveksling			.569***	.583***
Politiske ferdigheter x LMX				-.064
R ²	.167	.767	.840	.845
Adjusted R ²	.116	.750	.826	.829
ΔR^2	.167	.600	.073	.005
ΔF	3.294**	208.508***	36.330***	2.639

Note: Standard regresjons koeffisient $N = 88$, * $p = .05$, ** $p = .01$, *** $p = .001$

I steg 2 ble det her også lagt til variabelen politiske ferdigheter for å teste om det var en signifikant sammenheng mellom tillitt og politiske ferdigheter. Denne uavhengige variabelen beskrev 60 % (ΔR^2) av variasjonen i tillitten en ansatt har til sin leder og denne endringen i R^2 var signifikant, $F(1,81) = 208.508$, $p < .001$. Vi ser fra tabellen at til sammen forklarer disse kontrollvariablene (kjønn, alder, utdanning, antall år ansatt og ansettelsesforhold) og politiske ferdigheter 76.7 % av endringen i en ansatt sin tillit til lederen. Ved å inkludere leder-medarbeider-utveksling i steg 3 ga dette en signifikant endring i R^2 $F(1,80) = 36.330$, $p < .001$. Når vi la til variabelen leder-medarbeider-utveksling utgjorde dette en variasjon i R^2 på 7,6 %.

Totalt vil kontrollvariablene, politiske ferdigheter og LMX forklare hele 84 % av tillitten en ansatt har til lederen sin i en bedrift.

I denne delen ønsket vi også i steg 4 å finne ut om LMX hadde en modererende effekt på forholdet mellom politiske ferdigheter og tillit. Fra tabellen over kan vi se at interaksjonen mellom LMX og politiske ferdigheter ikke er signifikant, $F(1,79) = 2.639$, $p = .108$. Dette tyder på at politiske ferdigheter og en ansatt sin tillit til lederen ikke blir moderert av LMX. Dette vil si at LMX ikke virker inn på forholdet mellom den avhengige variabelen tillit og den uavhengige variabelen politiske ferdigheter. Vi ser fra tabell 3 at interaksjonen mellom LMX og politiske ferdigheter kun førte til en endring i R^2 på 0.5 %. Dette tilsier at det ikke er en interaksjon mellom disse variablene. LMX modererer dermed ikke forholdet mellom en leders politiske ferdigheter og en ansatt sin tillit til lederen.

4.3.3 Motivasjon og politiske ferdigheter

I den siste regresjonsmodellen utarbeidet vi en multippel lineær regresjonsanalyse med kontrollvariablene og en fire stegs hierarkisk regresjonsanalyse som ble gjennomført med motivasjon som den avhengige variabelen. I steg to ble politiske ferdigheter inkludert som hypotesens største prediktor variabel mens leder-medarbeider-utveksling ble inkludert i steg tre. I steg 4 ønsket vi å finne ut om LMX hadde en modererende effekt på forholdet mellom politiske ferdigheter og en ansatt sin motivasjon. Vi laget dermed en egen variabel for å finne interaksjonen mellom variablene LMX og politiske ferdigheter. Resultatene fra analysen er vist i tabell 4.

I regresjonsanalysen kom det frem i steg 1 at det ikke var en signifikant sammenheng mellom kontrollvariablene og motivasjon, $F(5.82) = .133$, $p = .984$. Dette kommer også frem av Pearsons korrelasjonsanalyse hvor $p > .05$ i samtlige kontrollvariabler. Da dette er under vårt minimum krav på et signifikantnivå på 5 % vil dette si at motivasjonen til en ansatt ikke vil variere ut fra en ansatt sin alder, hvilket kjønn den ansatte har, hvilken utdannelse, antall år en har vært ansatt i bedriften eller hvilket ansettelsesforhold den ansatte har. Vi må dermed gå videre på steg 2 for å finne ut om politiske ferdigheter vil være signifikant med en ansatt sin motivasjon.

Tabell 4: Sammendrag av Hierarkisk regresjons analyse for variabler som forutsier motivasjon

Variabel	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4
Kjønn	-.015			
Alder	.015			
Høyeste utdanning	-.021			
Antall år ansatt	-.057			
Ansettelsesforhold	.059			
Politiske ferdigheter		.144***	.066	.075
Leder-medarbeider-utveking			.150	.147
Politiske ferdigheter x LMX				.014
R ²	.008	.148	.166	.167
Adjusted R ²	-.052	.085	.094	.083
ΔR ²	.008	.140	.018	.001
ΔF	.133	13.332***	1.750	.086

Note: Standard regresjons koeffisient $N = 88$, * $p = .05$, ** $p = .01$, *** $p = .001$

I steg 2 la vi til den uavhengige variabelen politiske ferdigheter for å teste om det var en signifikant sammenheng mellom motivasjon og politiske ferdigheter. Vi ser fra modellen av endringen i R^2 var signifikant $F(1,81) = 13.332$, $p < .001$. Tabellen viser dermed at 14 % av variasjonen i en ansatt sin motivasjon skyldes politiske ferdigheter. Dersom vi tar med kontrollvariablene kommer det frem at disse variablene til sammen forklarer 14,8 % av variasjonen til en ansatt sin motivasjon i en bedrift. Når vi inkluderte LMX i steg 3 viste dette lengre ingen signifikant sammenheng mellom politiske ferdigheter og motivasjon med $p = .354$. Dette vil si at det er hele 35 % sannsynlighet for at resultatet i analysen er tilfeldig.

Endringen i R^2 viste heller ingen signifikant sammenheng, $F(1,80) = 1.750$, $p = .190$. Sammen forklarer kontrollvariablene, variablene politiske ferdigheter og LMX 16,6 % av variasjonen i en ansatt sin motivasjon.

Som et siste steg i regresjonsanalysen ville vi finne ut om LMX hadde en modererende effekt på forholdet mellom politiske ferdigheter og en ansatt sin motivasjon. Fra tabellen over kan vi se at interaksjonen mellom LMX og politiske ferdigheter ikke er signifikant, $F(1,79) = .086$, $p = .771$. Dette tyder på at politiske ferdigheter og en ansatt sin tillit til lederen ikke blir moderert av LMX. Dette vil si at LMX ikke virker inn på forholdet mellom den avhengige variabelen motivasjon og den uavhengige variabelen politiske ferdigheter.

Vi ser fra tabell 4 at interaksjonen mellom LMX og politiske ferdigheter kun førte til en endring i R^2 på 0.1 %. Dette tilsier at det ikke er en interaksjon mellom disse variablene da interaksjonen mellom LMX og politiske ferdigheter ikke utgjorde en forskjell i forklaringsgraden til R^2 . LMX modererer dermed ikke forholdet mellom en leders politiske ferdigheter og en ansatt sin tillit til lederen. Vi ser fra tabellen at den justerte R^2 gikk ned fra .094 til .083 når vi la til interaksjonsleddet i dette steget. Dette vil si at med et interaksjonsledd så reduseres forklaringsgraden politiske ferdigheter og LMX har på motivasjon.

5. Diskusjon

Formålet med denne studien var å svare på følgende problemstilling: «*Hvilke sammenhenger er det mellom en leders grad av politiske ferdigheter, relasjonen med de ansatte (LMX) og utnyttelse av potensial, tillit og motivasjon blant de ansatte i en organisasjon?*»

For å svare på denne problemstillingen utarbeidet jeg fire hypoteser som skulle testes for å se om det var en sammenheng mellom disse variablene. Den første hypotesen jeg ønsket å teste ut var om det var en positiv korrelasjon mellom høy grad av politiske ferdigheter og de ansatte sin oppfattelse av utnyttet potensial i en organisasjon. Etter en gjennomført korrelasjonsanalyse fant vi ut at H1 kunne beholdes da korrelasjonskoeffisienten viste en sterk positiv korrelasjon mellom politiske ferdigheter og kompetanse (.757).

Litteraturen sier at personer med politiske ferdigheter har en subtil og overbevisende personlig stil som gir en kraftig innflytelse på personer rundt seg. Det kommer frem av Ferris et.al (2005) sin studie at en av de største egenskapene til personer med høy mellommenneskelig innflytelser, som er et av underpunktene til politiske ferdigheter, er at de klarer å tilpasse seg enhver situasjon slik at de klarer å fremkalle spesielle svar fra hver enkelt (Ahearn et.al, 2004; Wihler et.al, 2014). I tillegg er det viktig at de ansatte i en bedrift føler seg innflytelsesrik ovenfor andre for at de skal oppleve tilhørighet i organisasjonen (McMillian & Chavis, 1986). Dette kan dermed ha en sammenheng med at dersom de ansatte ikke føler at deres potensial blir utnyttet så vil de heller ikke føle seg innflytelsesrik ovenfor andre personer.

Vi ser fra resultatene som kom frem av spørreundersøkelsen at de ansatte ser på sin leder som en person med høy grad av politiske ferdigheter. Fra korrelasjonsanalysen fikk vi da bekreftet at en ansatt i større grad føler sin kompetanse blir brukt til riktige arbeidsoppgaven når lederen deres har høy grad av politiske ferdigheter. I tillegg er personer med politiske ferdigheter strålende observatører og sosial intelligent (Ahearn et.al, 2004; Ferris et.al, 2005; Ferris et. al, 2007; Jacobson & Viswesvaran, 2017). Ved at en er leder er sosial intelligent, som er et av faktorene for politiske ferdigheter, betyr dette at lederen forstår andre mennesker godt, er flink til å observere de ansatte sin motivasjon og tar hensyn til andre personers reaksjoner på saker. Funnene våre i denne studien vil bekrefte at en leder med politiske ferdigheter forstår sine ansatte og til stor grad vet hvordan de deres kunnskap og deres potensial.

Politisk ferdigheter involverer i tillegg både kontroll og forståelse (Kimura, 2013; Banister & Meriac, 2015). Kjernen reflekterer kapasiteten til å utøve effekt av innflytelse over andre på jobben. Ferris et.al (2005) mener at politiske ferdigheter gir en økt følelse av selvtilit og personlig sikkerhet fordi slike personer burde oppleve større grad av kontroll over aktiviteter på jobben. Dette vil si at personer med politiske ferdigheter har oversikt og kontroll over aktiviteter på jobb, noe som kan gjøre det lettere å gi de ansatte de riktige arbeidsoppgavene som gjør at de ansatte føler deres potensial blir utnyttet til det fulle. Dersom en leder da innehar disse egenskapene vil det være økt sannsynlighet for at de bruke sine ansatte på en korrekt måte.

Basert på resultatene vi har fått fra denne studien kan vi bekrefte hypotese 1 som vi utarbeidet tidligere med at det er en positiv korrelasjon mellom politiske ferdigheter og en ansatt sin følelse av utnyttelse av potensial. En ansatt vil dermed i større grad føle deres kompetanse er brukt til riktige arbeidsoppgaver når lederen har høy grad av politiske ferdigheter. I tillegg bekrefter disse resultatene studien til Ferris et.al (2005) da de ansatte i stor grad føler at lederen vet hvilken kompetanse de har og hvilke arbeidsoppgaver som er best egnet til deres kompetanse.

Den andre hypotesen jeg ønsket å teste var om det var en positiv korrelasjon mellom høy grad av politiske ferdigheter og en ansatte sin tillit til lederen. Graeen (2003) sier at en leder minst må ha en ansatt, og det er viktig at dette forholdet er bygget på tillit og respekt mellom en ansatt og lederen. Funnene i denne studien viser at de ansatte i stor grad har tillit til sin nærmeste leder. Som nevnt over vil dette si at de ansatte føler at de i stor grad kan utlevere sårbar informasjon til sin nærmeste leder. I tillegg ser vi fra funnene i denne studien at de ansatte føler at det er en balanse mellom den innsatsen de gir og den innsatsen de får tilbake. Dette kan tyde på at forholdet mellom lederen og de ansatte i stor grad er bygget på respekt for hverandre noe som ifølge Graen (2003) er særs viktig.

Ferris et.al (2007) legger frem i sin studie at forskning har foreslått at politiske ferdigheter gir økt følelse av selvtilit og personlig sikkerhet fordi de opplever større grad av interpersonell kontroll på jobben (Ahearn et.al, 2004). Personer med høy grad av politiske ferdigheter opplever og tolker også stress og angst på forskjellige måter, noe som da igjen fører til at de opplever betydelig mindre stress og angst på jobben (Andrews et.al, 2009; Treadway et.al, 2005). Den deskriptive statistikken fra tabell 1 viste at gjennomsnittet på hvor stor tillit en hadde til sin leder var på 3.74. Fra disse resultatene ser vi dermed at de ansatte i stor grad har

tillit til en ansatt i en organisasjon. I tillegg viste resultatene vi fikk frem i Pearsons korrelasjonsanalyse at det var en sterk positiv korrelasjon mellom disse to variablene (korrelasjonskoeffisient på .870). Dette kan tilsvare at da personer med høy grad av politiske ferdigheter evner å oppleve betydelig mindre stress og angst på jobben fører til at de ansatte kan utlevere sårbar informasjon og føle en tillit til lederen.

Litteraturen sier at personer med høy grad av politiske ferdigheter klarer å vise en følelse av personlig trygghet til de ansatte og har en behagelig selvtillit som tiltrekker seg andre og som på denne måten gir de ansatte en følelse av komfort (Ferris et.al, 2005). Dette er i høy grad samsvar til resultatene som kom frem fra vår undersøkelse. Dette tyder på at en ansatt i større grad føler tillit til sin leder når lederen er sosial intelligent, har mellommenneskelig innflytelse, evner å bygge nettverk og er åpenbart oppriktig. Dersom en leder er politisk dyktig klarer å vise høy grad av integritet, oppriktighet og genuinitet (Jacobson & Viswesvaran, 2017; Banister & Meriac, 2015; Ferris et.al, 2005). De er eller ser ut til å være åpen, ærlig og rettferdig og blir ikke oppfattet av andre som dyktige individer (Gentry et.al, 2013). Litteraturen sier også at personer med politiske ferdigheter evner å knytte nettverk og utvikle kontakter. Politiske dyktige individer nyter respekten og generelt likheten til de i nettverket, noe som gir betydelige og materielle fordeler, for eksempel ved å få gunstige ideer, økt tilgang til viktig informasjon og økt samarbeid og tillit (Ferris et.al, 2005; Munyon et.al, 2015). Basert på dette kan vi trekke sammenhenger med at da en person med politiske ferdigheter evner å bygge nettverk, klarer de å bygge seg opp tillit hos de ansatte.

«Ingratiation»-taktikken vil også være nødvendig å nevne her. «Ingratiation» som er en innflytelsestaktikk vil si at et individ forsøker å påvirke, manipulere eller kontrollere en annen person (Kapoutsis et.al, 2016). Taktikken er utformet for at en person skal komme på god fot med andre og bli likt av dem. For denne innflytelsestaktikken skal oppnå et resultat, må den som bruke det være opptatt av hvordan det oppfattes for andre (Ferris et.al, 2005; Furst & Cable, 2008). En leders politiske ferdigheter er faktoren som skiller vellykket «ingratiation» fra fiasko (Ferris et.al, 2005; Harris et.al, 2007). Dette vil si at den samme atferden og uttalelsene kan enten oppleves positivt eller negative, avhengig av ferdighetene til lederen. De ansatte vil dermed få tillit til sin leder og innflytelsestaktikken vil fungere for ledere med politiske ferdigheter. De ansatte oppfatter dermed lederens innflytelsesforsøk som oppriktig og genuint og på denne måten opparbeide seg tillit. Det er viktig for en leder å gjennomføre hvert innflytelsesforsøk på måter som virker oppriktige og ekte uten bakenforliggende motiv

– som inspirerer til tillit og selvtillit (Ferris et.al, 2005; Ferris et.al, 2007). Vi kan basert på resultatene i denne studien konkludere med at vi kan beholde hypotese 2.

Den tredje hypotesen jeg ønsket å teste var om det var en positiv korrelasjon mellom høy grad av politiske ferdigheter og en ansatt sin motivasjon i bedriften. McMillan & Chavis (1986) hevdet at når de ansatte betrakter seg som viktige medlemmer i en organisasjon, øker deres engasjement. Personer med høy grad av politiske ferdigheter evner å gjennomføre et hvert innflytelsesforsøk på måter som virker oppriktige og ekte uten bakenforliggende motiv (Ferris et.al, 2005; Ferris et.al, 2007; Jacobson & Viswesvaran, 2017). Vi kan dermed dra en sammenheng her ved at en person med politiske ferdigheter evner å gi de ansatte en følelse av at de er viktige og ressurssterke i jobbsammenheng. Dette vil kunne øke de ansatte sin motivasjon.

Ifølge Mowday et.al (1979) representerer et holdningsengasjement en tilstand hvor en person identifiserer seg med organisasjonen og organisasjonen sine mål, og ønske å bli værende i organisasjonen for å nå disse målene. March & Simon (1958) (referert i Mowday et.al, 1979) omfatter dette engasjementet ofte som et utvekslingsforhold der enkeltpersoner knytter seg til organisasjonen mot visse belønninger eller betalinger fra organisasjonen. Spørreundersøkelsen til denne studien hadde spørsmål knyttet til hvorfor de ansatte legger innsats i jobben sin. På denne måten skulle vi måle de ansatte sin motivasjon. Basert på resultatene så vi at respondentene legger innsats i arbeidet for å bli belønnet, men vi så fra undersøkelsen at respondentene legger innsats i jobben fordi de setter pris på arbeidsgiveren og ønsker å vise hva de selv kan. Dette betyr dermed at motivasjonen til respondentene ikke kun blir basert på belønning. Mathieu & Zajac (1990) legger frem i sin artikkel at en annen form for engasjement er en beregnet forpliktelse. Dette betyr at de ansatte i en bedrift blir bundet til organisasjonen fordi de ikke har råd til å forlate bedriften. Da respondentene i denne studien i stor grad ønsket å legge innsats i jobben for å vise deres egen kunnskap, fordi det er gøy og fordi de setter pris på sin arbeidsgiver kan vi basert på dette si at de ansatte har mer holdningsengasjement og på denne måten ønsker å bli værende i organisasjonen for å nå deres mål, heller enn å bli værende for å ikke har råd til å forlate bedriften.

Etter en gjennomført korrelasjonsanalyse fant jeg at korrelasjonskoeffisienten var på .326 som er en gjennomsnittlig til sterk korrelasjon. Vi ser dermed at korrelasjonen mellom disse variablene ikke var like sterk som korrelasjonen mellom politiske ferdigheter og de to andre variablene tillit og kompetanse. Vi så fra studien til Treadway et.al (2004) at det var en

sammenheng mellom en leders politiske ferdigheter og tilhengerforpliktelse. Selv om det ikke var en veldig sterk positiv korrelasjon mellom politiske ferdigheter og motivasjon ser vi likevel at en ansatt sin motivasjon vil avhenge av ferdighetene til lederen.

Da motivasjon ikke korrelerer så sterkt med en leders politiske ferdigheter tyder det på at det er flere faktorer som spiller inn når en skal vurdere en ansatt sin motivasjon i en bedrift. Vi så også fra regresjonsanalysen at det ikke var en signifikant sammenheng mellom noen av kontrollvariablene jeg utarbeidet og motivasjon. Dette vil si at alder, utdanning, antall år ansatt og ansettelsesforhold ikke vil ha noe særlig betydning for om den ansatte er motivert til å yte. Den affektive komponenten for OC er definert som medarbeiderens følelsesmessige tilknytning til identifikasjon og involvering i organisasjonen. Ansatte med sterk affektiv forpliktelse fortsetter å jobbe hos organisasjonen fordi de ønsker dette (Meyer & Allen, 1991; Joo, 2010). Da det ikke var en så sterk korrelasjon mellom politiske ferdigheter og motivasjon vil dermed ikke en leder sine politiske ferdigheter være det mest avgjørende for at en ansatt skal få en affektiv forpliktelse.

Basert på resultatene vi har fått frem i denne studien kan vi beholde hypotese 3 som vi utarbeidet tidligere i oppgaven, da det er en positiv korrelasjon mellom en ansatt sin motivasjon og en leder sine politiske ferdigheter. Personer med høy grad av politiske ferdigheter evner å observere andre mennesker sin motivasjon og deres skjulte agendaer noe som fører til at ledere med disse ferdighetene vet hvordan de skal motivere sin ansatte.

Den siste hypotesen jeg ønsket å teste var om LMX hadde en modererende effekt på forholdet mellom politiske ferdigheter hos en leder og en ansatt sin motivasjon, tillit til lederen og den ansattes utnyttelse av potensial. Vi ser fra resultatene at LMX ikke hadde en modererende effekt på noen av disse variablene. Dette vil si at effekten politiske ferdigheter har på kompetanse, tillit og motivasjon ikke påvirkes av LMX. Da vi i denne studien ikke fant støtte for at LMX ikke hadde en modererende effekt kan vi dermed si at denne hypotesen må forkastes. Ifølge Riisan (2012) er grunntanken i LMX teorien at et positivt utspill fra en part, gjør at den andre parten opplever en forpliktelse til å være positiv tilbake.. Ifølge Graen & Uhl-Bien (1995) bør en leder streve etter å gi alle ansatte muligheten til å bygge opp LMX-utveksling av høy kvalitet da denne gir så mange fordeler.

LMX teorien sin grunntanke er at en relasjon mellom to parter utvikler seg ved at den ene parten kommuniserer mens den andre parten tolker og responderer på utspillet (Blau, 1964;

Riisan, 2012). Ifølge Riisan (2012) tilsier gjensidighetsnormen at et positivt utspill fra en part gjør at den andre parten opplever en forpliktelse til å være positiv tilbake (Wayne et.al, 1997; Sparrowe & Liden, 1997; Martin et.al, 2016).. Denne litteraturen tilsier at LMX burde føre til at en ansatt opplever en forpliktelse til organisasjonen og er lederen positiv, vil dermed de ansatte også oppleve positivitet. Basert på denne studien er ikke dette en teori vi kan bekrefte, da LMX ikke hadde en modererende effekt på forholdet mellom politiske ferdigheter og motivasjon.

Personer som ikke har god relasjon til lederen havner gjerne i «utgruppen» (Robbins & Judge, 2013; Riisan, 2012; Cropanzano et.al, 2017; Graen & Uhl-Bien, 1995; Graen & Scandura, 1987; Hsiung & Bolino, 2017). Kontakten mellom lederen og medarbeideren i denne gruppen dreier seg kun om kontroll av utgruppen sine medlemmer da lederen ikke stoler på disse medarbeiderne. Lederen ønsker heller ikke å anstrenge seg for å bli bedre kjent med disse. Havner en i denne gruppen sier teorien at en vil kunne oppleve seg mislikt av sin leder og en vil heller ikke ha like stor tillit til lederen (Robbins & Judge, 2013; Riisan, 2012; Martin et.al, 2016). Selv om mennesker som havner i «utgruppen» gjerne kan være ressurssterke individer og uavhengige sier Riisan (2012) at ulik behandling av de ansatte kan føre til misunnelse og dårlig arbeidsmiljø på arbeidsplassen.

Forklaringen på at noen ansatte havner i «inngruppen» mens andre ikke gjør det ser ut som at ligger i arbeidspresentasjonen og lojaliteten til den ansatte (Riisan, 2012; Robbins & Judge, 2013). I tillegg forteller Yukl (2009) (referert i Riisan, 2012) at dette også kan komme av at medarbeideren har et sett av verdier og holdninger som er felles med lederen, eller at medarbeideren har en personlighet eller et utseende som lederen tiltrekkes av. Ledere har en tendens til å gi personer i «inngruppen» også mer utfordrende arbeidsoppgaver (Sparrowe & Liden, 2005; Lee et.al, 2017). Selv om LMX ikke ga en modererende effekt ser vi fra Pearsons korrelasjonsanalyse at LMX korrelerte positivt til både kompetanse, tillit og motivasjon. Dette vil si at en god relasjon mellom leder og en ansatt ikke vil gi en særlig effekt på forholdet mellom politiske ferdigheter og variablene kompetanse, tillit og motivasjon. Dette betyr likevel ikke at en god relasjon mellom en ansatt og lederen ikke er viktig.

Harris et.al (2009) forteller i sin artikkel at en person sine politiske ferdigheter ikke vil være nok. Politiske ferdigheter er kun ferdigheter som representerer en person sitt potensial til å oppnå kontroll i «politiske arenaer» (Mintzberg, 1983). For å oppnå kontroll over aktiviteter, trenger en å bygge seg et nettverk med personer som innehar innflytelse ovenfor andre. Hvis

en leder som er en politisk dyktig person har lav kvalitet av LMX og gjennom dette ikke får støtte fra sin øverste leder, så har ikke denne personen mulighet til å benytte seg av sine politiske ferdigheter. Det er dermed sannsynlig at politiske ferdigheter ikke vil være nyttig dersom en ikke utvikler høy kvalitet av LMX (Kimura, 2013).

I denne studien blir det bekreftet at politiske ferdigheter har stor betydning for om en ansatt har tillit til lederen, om den ansatte føler deres kompetanse er blitt brukt til riktige arbeidsoppgaver og om den ansatte har motivasjon til å bidra. På bakgrunn av studien ser vi at politiske ferdigheter vil ha en betydning uavhengig av kvaliteten på LMX. Politiske ferdigheter defineres som nevnt som evnen til å forstå andre på jobb og klare å påvirke andre til å opptre på måter som forbedrer andres personlig og organisasjonelle objekter (Ferris et.al, 2007; Todd et.al, 2009; Brouer et.al, 2013). Dersom en leder har de politiske ferdighetene som beskrevet i oppgavene vil da en ansatt ha stor tillit og føle sin kompetanse blir utnyttet som de ønsker og de har motivasjon. Fra resultatene fra denne studien kan vi dermed ikke konkludere med å bekrefte teorien om viktigheten av god relasjon mellom en ansatt og en leder. Dette vil si at en god relasjon med din leder ikke vil ha en modererende effekt på den uavhengige variabelen politiske ferdigheter og de avhengige variablene motivasjon, tillit og kompetanse. Vi må dermed forkaste hypotese 4.

5.1 Teoretiske implikasjoner

Funnene i denne studien indikerer at medarbeidere i større grad har tillit til sin leder, mener sin egen kompetanse blir brukt til de riktige arbeidsoppgavene og har økt motivasjon dersom deres leder har høy grad av politiske ferdigheter. Det interessante med denne studien var at resultatene viste til at LMX ikke hadde en modererende effekt på forholdet mellom disse variablene. Dette betyr dermed at en god relasjon mellom en leder og ansatt ikke vil påvirke effekten politiske ferdigheter har på de andre variablene. Litteraturen viste at ulike kvalitet i relasjonen til sine medarbeidere vil føre til ulik behandling av medarbeiderne. Anerkjennelser, lønnstillegg og interessante oppgaver vil bli ulikt fordelt og lederen vil i større grad lene seg på medarbeidere i «inngruppen» (Riisan, 2012). Denne studien bidrar til å diskutere viktigheten av leder-medarbeider-utveksling i en organisasjon.

LMX-teorien sier at forklaringen på at noen medarbeidere kommer i «inngruppen» mens andre ikke gjør det ser ut som at ligger i arbeidspresentasjon og lojaliteten til den ansatte (Riisan, 2012; Robbins & Judge, 2013).

Yukl (2009) (referert i Riisan, 2012) forteller også at dette kan komme av at en medarbeider har et sett av verdier og holdninger som er felles med lederen, eller at medarbeideren har en personlighet eller utseende som lederen tiltrekkes av. Denne studien impliserer at en leder med høy grad av politiske ferdigheter vil være av større betydning, fremfor relasjonen til lederen. En organisasjon kan ha ansatte som er dyktige og kreative, men som ikke er interessert i å ha en nær relasjon til sin leder (Huang, Wright, Chiu & Wang, 2008; Riisan, 2012). Disse personene vil kunne være ressurssterke og uavhengige, men en leder vil nok heller behandle «ja-mennesker» som inngruppede medlemmer enn de uavhengige og kreative medlemmene som gjerne er bedre kvalifisert. Studien viser at siden LMX ikke modererer forholdet mellom variablene kan relasjonen mellom en leder og en ansatt diskuteres, så vil det være mer avgjørende med lederen sine politiske ferdigheter. Dersom en leder har høy grad av politiske ferdigheter vil denne personen være sosial intelligent, ha mellommenneskelig innflytelse, evner å knytte seg nettverk og klarer å bruke nettverket på riktig måte og en blir oppfattet som ærlig, oppriktig og genuin uten at det virker manipulerende. Etter vi gjennomførte denne studien så tyder dette dermed på at dersom en person har disse egenskapene, vil du som ansatt ha tillit til lederen, ha større motivasjon og føle din kompetanse blir brukt til de riktige arbeidsoppgavene, uavhengig av om din personlige relasjon med lederen er god.

Ulike kvalitet i relasjonen til sine medarbeidere vil ifølge Riisan (2012) føre til ulik behandling av medarbeiderne. Anerkjennelser, lønnstillegg og interessante oppgaver vil bli ulikt fordelt og lederen vil i større grad lene seg på medarbeidere i «inngruppen». Dette kan da føre til misunnelse og dårlig arbeidsmiljø (Hooper og Martin, 2008, referert i Riisan, 2012). Litteraturen sier dermed at for at arbeidsmiljøet skal være best mulig er det dermed viktig å ha høy kvalitet på alle enkeltrelasjonene til medarbeiderne og at relasjonsbygging vil da lønne seg for arbeidsmiljøet og dette bør være en oppgave lederen prioriterer. Vi ser fra regresjonsanalysen vi foretok oss i kapittel 4.3 at når vi la til variablene LMX i steg 3 så økte også forklaringsgraden R^2 henholdsvis 14,8 % og 7,3 % under variablene kompetanse og tillit. Dette vil si at LMX virker inn på tillit og utnyttelse av kompetanse, som betyr at dersom en har en bedre relasjon til lederen sin så er det en sannsynlighet for at lederen bedre vet hvor kompetent du er som ansatt og at du stoler mer på lederen din. Det som skiller dette fra implikasjonen vi beskrev over er at LMX vil virke inn på tillit og kompetanse, altså at en god relasjon mellom en leder og en ansatt vil gi bedre tillit og bedre følelse av utnyttet potensial, men det vil ikke moderere effekten politiske ferdigheter har på disse variablene. Forskjellen her er da at du vil uavhengig av ditt forhold til lederen din, ha tillit til lederen, ha økt

motivasjon og føle din kompetanse blir brukt til de riktige arbeidsoppgavene dersom lederen har de politiske ferdighetene som beskrevet i oppgaven.

Denne studien har bidratt til å gi større innsikt i en leder sine politiske ferdigheter sin betydning for de ansatte sin tillit til lederen, motivasjon til de ansatte og utnyttelse av kompetanse. Studien har dermed bidratt til å gi en nærmere forståelse for hvor viktig en leders sine politiske ferdigheter er med tanke på disse variablene. Fra resultatene forklarte hele 60,5 % av variasjonen i en ansatt sin følelse av utnyttelse av potensial den ansatte sine politiske ferdigheter. Tilsvarende forklarte hele 76,7 % i variasjonen av tilliten til lederen en ansatt sine politiske ferdigheter. Dette vil si at studien har bidratt til å gi innsikt i at det er viktigere at lederen er politisk kompetent enn at de har et stort fokus på å bygge sterke relasjoner mellom en ansatt og en leder. Studien forteller dermed at dersom du har høy grad av politiske ferdigheter så vil du opparbeide deg respekt for de ansatte og virke som en genuin person som ikke manipulerer de ansatte. Forklaringsgraden politiske ferdigheter hadde på motivasjonen til den ansatte var derimot kun 14,8 % som tilsvarer at det er andre faktorer som har større forklaringsgrad for en ansatt sin motivasjon enn en leders ferdigheter.

5.2 Praktiske implikasjoner

I tillegg til teoretiske implikasjoner kan studien også gi informasjon som kan ha praktiske implikasjoner for bedrifter. Resultatene som kommer frem i denne studien har spesielt en verdi for organisasjoner innenfor feltene ledelse, HR, rekruttering og opplæring.

Resultatene fra denne studien impliserer at det er viktig at en leder har høy grad av politiske ferdigheter for at de ansatte skal ha tillit til lederen, føle sitt potensial er blitt brukt til de riktige arbeidsoppgavene og for at de ansatte skal være motiverte. Hvilken relasjon de ansatte har med lederen sin vil ikke moderere disse faktorene. Domener av ledelse inkluderer ifølge Dulebohn et.al (2012) en leder, tilhenger og et forhold mellom disse. I det lederbaserte domenet er det kritiske spørsmålet hva den rette kombinasjonen av personlige egenskaper og lederatferd er for å fremme de resultatene som er ønsket (Graen & Uhl-Bien, 1995). En leder vil aldri kunne utvikle samme forhold med hver enkelt ansatt, og forholdet vil dermed variere fra hver enkelt person (Dulebohn et.al, 2012). Det kan dermed være hensiktsmessig å ha større fokus på ansettelse av leder med riktige politiske ferdigheter heller enn å bruke tid på å opparbeide seg et godt forhold til de ansatte da dette kan føre til ulike behandling av de ansatte. Denne studien impliserer at dersom en leder har de ferdighetene som trengs, vil de ansatte ha

den respekten som er nødvendig for at de ansatte skal gjøre best mulig jobb og dermed vil det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i disse ferdighetene når en ansetter en leder til sin organisasjon.

Vi ser fra denne studien at det vil være en del fordeler organisasjoner drar nytte av dersom en person har høy grad av politiske ferdigheter. En person med høy grad av politiske ferdigheter vil være dyktig til å evaluere sine ansatte ut fra jobben de gjør på arbeidsplassen, heller enn å evaluere deres sosiale humør. For at en organisasjon skal lykkes bedre med å få de ansatte til å yte for bedriften vil det dermed være viktig at lederen har en sosial intelligens som gjøre at de evner å lese og forstå andre mennesker. I tillegg er det viktig at lederen har mellommenneskelig innflytelse som tilsier at de har en kraftig innflytelse på personer rundt seg, og klarer å tilpasse seg enhver situasjon. Dersom en leder har disse politiske ferdighetene vil den evne å bygge opp et nettverk rundt seg på bakgrunn av disse egenskapene, og klare å bruke personene rundt seg slik de er til en fordel for seg selv uten å virke manipulerende ovenfor andre. Ved at en leder innehar disse egenskapene uten å virke manipulerende ovenfor andre vil lederen bli oppfattet for andre som åpenbar oppriktig, noe som gjør at de ansatte ønsker å yte deres beste uten av å få følelsen av å bli tvungen til å yte.

Politiske ferdigheter hos en leder kan føre til at de klarer å gi de ansatte de korrekte arbeidsoppgavene. I det andre domene som involverer medarbeideren vil det kritiske spørsmålet være hva som er de rette kombinasjonen tilhengerregenskaper og tilhengeratferd for å fremme ønskede resultater (Graen & Uhl-Bien, 1995). En leder vil være avhengig av å ha kontroll over hvordan medarbeidere håndterer arbeidsoppgaver som de har gitt og medarbeiderens forhold til lederen. Årsaken til at lederen er avhengig av dette er fordi lederen må være i stand til å vurdere sine ansatte og vite om de oppnår målene som er gitt (Dulebohn et.al, 2012). Det vil dermed være hensiktsmessig å jevnlig ha medarbeiderundersøkelser eller medarbeidersamtaler for at lederen skal ha oversikt og kontroll over sine ansatte sin oppfatning av ulike arbeidspresentasjoner eller arbeidssituasjoner og for at de ansatte skal kunne komme med innspill til lederen dersom det skulle være nødvendig.

Det siste domene av ledelse holder fokus på det dyadiske forholdet mellom leder og tilhenger (Graen & Uhl-Bien, 1995; Dulebohn et.al, 2012). I dette domene vil det kritiske spørsmålet være hva som er riktig kombinasjon av relasjonsegenskaper for å fremme ønskende resultater. Basert på resultatene vi har kommet frem til i denne studien vil ikke en god relasjon mellom leder og en ansatt moderere effekten av forholdet mellom politiske ferdigheter og variablene

kompetanse, tillit og motivasjon. Denne studien kan dermed ikke gi støtte for at en god relasjon er spesielt viktig å ta hensyn til i en organisasjon dersom lederen har politiske ferdigheter. Når en skal ansette en leder vil det utfra denne studien være viktig i ansettelsesprosessen og fokusere på at lederen har de ferdighetene som trengs for å lykkes som leder fremfor å bruke mye tid på bygge opp en god relasjon mellom lederen og de ansatte.

Da denne studien resulterte med at politiske ferdigheter har en positiv sammenheng med tillit, motivasjon og en ansatt sin oppfattelse av utnyttet potensial bør det dermed være et økt fokus på oppbygging av politiske ferdigheter hos en leder. Det vil dermed være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i politiske ferdigheter ved ansettelse av en leder og fokusere på dette i opplæringsfasen etter ansettelse. Studien viste ingen modererende effekt på forholdet mellom den uavhengige variabelen politiske ferdigheter og de avhengige variablene tillit, kompetanse og motivasjon. En kan dermed konkludere med at dersom en leder innehar de politiske ferdighetene som er beskrevet i denne oppgaven vil dette være avgjørende for om en ansatt har tillit til lederen, føle de får arbeidsoppgaver som utnytter deres potensial optimalt og ansatte vil få økt motivasjon og dette bør dermed være noe en fokuserer på ved opplæringen av ledere, rekruttering av ledere og utvikling av ledere.

5.3 Begrensninger ved studien

Denne studien bør i likhet med andre studier ses i lys av flere begrensninger. Først og fremst er denne studien en tverrsnittstudie, noe som gjør at jeg ikke er i stand til å trekke noen årsaksforklaringer fra funnene som kom frem i denne studien (Jacobsen, 2015). En har heller ikke mulighet til å måle de ulike variablene over tid for å kunne trekke årsakssammenheng. Denne begrensningen gjør det ikke mulig å forklare hvorfor blant annet motivasjon ikke ga like sterk korrelasjon med politiske ferdigheter som forventet eller at LMX ikke hadde en modererende effekt på politiske ferdigheter sitt forhold mellom kompetanse, tillit og motivasjon. Dersom tidsaspektet hadde vært lengre ville en kunne gått ned i dybden på meninger noe vi ikke fikk gjort i denne studien. Begrensningen førte dermed til at vi ikke har mulighet til å gi en forklaring på hvorfor resultatene ble som de ble.

En annen begrensning med denne studien er at det kun ble utarbeidet en spørreundersøkelse med utgangspunkt i at ansatte i en bedrift skulle besvare dette. Dette førte til at vi i denne studien kun fikk synspunkter til ansatte og ikke fra lederen. Denne begrensningen kunne vi unngått ved å utarbeide enda en spørreundersøkelse med hensyn til lederen slik vi fikk ledere

sine synspunkter og for at ledere selv kunne måle sine egne ferdigheter. Dette kunne gitt et mer generaliserbart resultat av denne variabelen. I tillegg til variabelen politiske ferdigheter ville det vært interessant å la ledere måle deres relasjon til de ansatte (LMX) og sammenligne hva respondentene svarte. På grunn av tidsbegrensninger og vanskeligheter med å finne et utvalg som kun representerte ledere lot ikke dette seg gjøre.

En tredje begrensning ved denne studien er at utvalget er basert på tre ulike bedrifter. Når en forsker på et felt vil et utvalg på tre bedrifter være generaliserbart men det kan også gi et skjevt utvalg. Årsaken til at dette kan gi et skjevt utvalg vil være at en kan få ulik svarprosent fra de ulike bedriftene. I tillegg så erfarte jeg at en del respondenter unnlot å svare på undersøkelsen. Ved at enkelte lar være å svare på undersøkelsen øker faren for at utvalget blir systematisk skjevt, og at enkelte grupper unnlater å svare (Jacobsen, 2005). I denne studien fikk jeg en del ulik svarprosent fra de ulike bedriftene. Dette svekker da studien sin validitet. For å unngå at dette kunne gå utover studien sin validitet ble undersøkelsen sendt ut til mange ulike avdelinger innenfor de ulike bedriftene. Ansatte som besvarte undersøkelsen hadde dermed i større grad ulike ledere noe som førte til at vi at vi kunne relatere studien til flere forhold mellom ulike ledere og ansatte. Ved at respondenter unnlater å besvare undersøkelsen og at utvalget gjerne vil være systematisk feil grunnet ulik svarprosent fra de forskjellige bedriftene. Dette vil være en begrensning for denne studien.

En annen faktor som gir begrensninger til denne studien er at undersøkelsen baserer seg på selvrapportskjema med skalaer jeg selv har utviklet på forhånd. Selv om det i utviklingen av spørreskjemaet ble tatt hensyn til «common method bias» vil dette punktet være en begrensning for denne studien. I denne studien har jeg utarbeidet spørreskjema slik at respondentene uavhengig av bakgrunn skulle forstå spørreskjemaet. I tillegg har jeg benyttet meg av allerede etablerte skalaer for å måle politiske ferdigheter (Ferris et.al, 2005) og LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ifølge Podsakoff et.al (2003) er det viktig å benytte seg av ord som er klar og presis og så spesifikke som mulig slik en måler det en har til hensikt å måle. Selv om jeg i utviklingen av spørreskjema tok utgangspunkt i allerede etablerte skalaer kan selvrapportskjema føre til at respondentene ikke leser gjennom spørsmålene på forhånd eller at de trykker et alternativ uten å forstå hva det egentlig blir spurt om. Ved å ha åpne svar i et spørreskjema er du mer sikret at respondentene evaluerer spørsmålene mer nøye enn ved selvrapportering. Selvrapportskjema svekker dermed undersøkelsens validitet og dette gir dermed en begrensning for denne studien.

En siste begrensning jeg ønsker å legge frem her er at studien ikke legger godt nok til rette for å kunne gi en forklaring på forholdet mellom LMX, politiske ferdigheter og de avhengige variablene vi har utviklet annet enn at LMX ikke moderere effekten politiske ferdigheter har på forholdet til de avhengige variablene tillit, kompetanse og motivasjon. Litteraturen sier at ulik kvalitet i relasjonen til sine medarbeidere vil føre til ulik behandling av medarbeiderne (Riisan, 2012). Graen & Uhl-Bien (1995) mener også at da det er så mange fordeler med høy grad av LMX er dette noe alle ansatte bør streve etter å gi de ansatte mulighet til å bygge opp. Da vi i denne studien i stor grad studerte sammenhengen mellom politiske ferdigheter og de avhengige variablene ble det dermed i mindre grad mulighet til å fokusere på LMX i tillit på grunnlag av tidsbegrensninger. En organisasjon kan ha dyktige og kreative ansatte, men som ikke er interessert i å ha en nær relasjon til sin leder (Huang et.al, 2008). Disse personene kan være ressurssterke og uavhengige, men etter denne studien vil vi ikke kunne bekrefte eller avkrefte om personer uten nær relasjon til sin leder ikke vil ha tillit, føle sin kompetanse blir utnyttet eller være motiverte. I denne studien kan vi dermed ikke gi en annen forklaring på hvorfor LMX ikke moderer effekten politiske ferdigheter har på kompetanse, tillit og motivasjon. Da denne begrensningen er et faktum hadde vi ikke mulighet til å gi en forklaring på årsakssammenheng mellom disse variablene.

5.4 Fremtidig forskning

I denne studien har jeg studert om det er en positiv korrelasjon mellom en leders politiske ferdigheter og en ansatt sin oppfattelse av utnyttet potensial, tillit til lederen og motivasjon i organisasjonen. Resultatene er i tillegg basert på tverrsnittsdata. For fremtidig forskning hadde det vært interessant å måle flere faktorer og knytte dem opp til politiske ferdigheter. Det ville vært interessant å se på årsak-virkningsforholdet mellom politiske ferdigheter og de uavhengige variablene. I tillegg til en utvidet kvantitativ studie, kan det være interessant å benytte seg av kvalitativ studie hvor du intervjuer en gruppe ledere og ansatte for å få en dypere innsikt i deres personlige meninger og vi kunne da fått frem årsakssammenhenger mellom variablene.

For fremtidig forskning kunne det vært interessant å følge en organisasjon over tid slik at vi kunne undersøkt om en leder med høy grad av politiske ferdigheter ville ført til lavere turnover i en bedrift. Vi skiller i denne oppgaven jobbtilfredshet fra organisasjonsforpliktelse. OC legger vekt på bedriften en jobber i, inkludert deres mål og verdier, mens tilfredshet legger

vekt på arbeidsmiljøet hvor en ansatt utfører sine plikter (Mowday et.al, 1979). Mowday et.al (1979) sier at jobbtilfredshet har vist seg å være et mindre stabilt mål over tid, noe som reflekterer i flere uakseptable reaksjoner på spesifikke og materielle aspekter av arbeidsmiljø som for eksempel lønn, tilsyn og lignende. Tella et.al (2007) sier at dersom en ansatt har mangel på jobbtilfredshet i bedriften kan dette føre til økt turnover. I fremtidig forskning kunne vi da sett på om en leders politiske ferdigheter fører til økt jobbtilfredshet noe som igjen gir redusert turnover. I tillegg ville det vært interessant at en gruppe ledere selv målte sine politiske ferdigheter på en skala i tillegg til at de ansatte målte deres ledere.

Denne studien ga ikke en like sterk korrelasjon mellom politiske ferdigheter og motivasjon. Det ville dermed vært interessant å se på andre faktorer som kan måler en ansatt sin motivasjon til å yte når lederen sine politiske ferdigheter ikke ga den effekten som forventet. Da det ikke var en så sterk korrelasjon mellom politiske ferdigheter og motivasjon vil dermed ikke en leder sine politiske ferdigheter være det mest avgjørende for at en ansatt skal få en affektiv forpliktelse. Dette hadde dermed vært interessant å måle andre faktorer på hva som gjør at en ansatt føler en sterk affektiv forpliktelse. Joo (2010) nevner at OC innebærer at en har et aktivt forhold til organisasjonen slik at enkeltpersoner er villige til å gi av seg selv for å bidra til trivsel i organisasjonen. For fremtidig forskning vil det derfor være interessant å foreta en kvalitativ forskning eller benytte seg av eksperimentell forskning for å analysere mer i dybden på en ansatt sin motivasjon til å ønske å bli værende i en organisasjon.

Denne studien viste at leder-medarbeider-utveksling ikke hadde modererende effekt på forholdet mellom politiske ferdigheter og kompetanse, tillit og motivasjon. Det ville dermed vært svært interessant å se på variasjonen i tillit hos ansatte med god relasjon til lederen og for tillit hos ansatte som ikke har like nær relasjon til lederen. Som nevnt i begrensninger så kan en organisasjon ha dyktige og kreative ansatte som ikke ønsker nær relasjon med sin leder (Huang et.al, 2008; Riisan, 2012). Disse personene kan likevel være ressurssterke og uavhengige individer, men Riisan (2012) sier at ledere heller vil behandle «ja-mennesker» som inngruppedlemmer enn de som er uavhengige og kreative medlemmene som gjerne er bedre kvalifisert. Det ville i fremtidig forskning vært interessant å se om denne teorien kunne bekrefte eller avkreftes. Det som ville vært interessant å følge i dette tilfellet var om en ansatt som ikke har like nær relasjon til sin leder likevel vil ha tillit til sin leder med bakgrunn i lederen sine ferdigheter, eller i motsatt tilfelle, om en person med nær relasjon til sin leder ikke har tillit til sin leder da lederen ikke ha de ferdighetene som gir tillit.

Det ville i tillegg vært interessant for fremtidig å se på forskjellen i relasjonen mellom den nærmeste leder og toppledelsen. En ansatt har gjerne ulik relasjon til sin nærmeste leder og toppledelsen. Variasjonen i denne relasjonen kan vi tenke oss fører til at en ønsker å bidra for sin leder men ikke for selve organisasjonen. Medlemskap i enhver organisasjon gir både rettigheter og beskyttelse fra organisasjonen sin side, samt ansvar og forpliktelse fra medlemmet sin side (Masterson & Stamper, 2003; Taló et.al, 2013). Som ansatt er du ansvarlig for å være pliktoppfyllende for de arbeidsoppgavene du får tildelt og følge de reglene som organisasjonen gir. Med utgangspunkt i denne teorien ville det vært spennende og gå mer i dybden på relasjoner mellom ledelsen og da utføre en undersøkelse hvor den ansatte skal ta utgangspunkt i relasjonen med sin nærmeste leder og relasjonen med toppledelsen. Basert på disse respondentene ville det da vært interessant å forske på hva de ulike relasjonene kan føre til. Det ville vært interessant å se om en ansatt ikke ønsker å bidra dersom den ansatte har mistillit til ledelsen, men stor tillit til sin nærmeste leder. I likhet med dette vil det være interessant å se på om den ansatte ønsker å støtte sin nærmeste leder og bidra til å gi gode resultater dersom du ikke har tillit til toppledelsen.

6. Konklusjon

Formålet med denne studien var å finne ut hvilke sammenhenger det var mellom en leder sine politiske ferdigheter, relasjonen med de ansatte (LMX) og utnyttelse av potensial, tillit og motivasjon blant de ansatte. Det ble funnet en positiv korrelasjon mellom høy grad av politiske ferdigheter hos en leder og en ansatt sin oppfattelse av utnyttet potensial, tillit til lederen og deres motivasjon. Det ble derimot ikke bekreftet at LMX hadde en modererende effekt på forholdet mellom politiske ferdigheter og kompetanse, tillit og motivasjon. Generelt sett har denne studien bidratt til å finne ut hvilken betydning en leder sine politiske ferdigheter har i en organisasjon og hvordan disse egenskapene kan bidra til at de ansatte føler sin kompetanse blir brukt til riktige oppgaver og om de ansatte har tillit til sin leder. Studien fant imidlertid ikke sterk korrelasjon mellom politiske ferdigheter og motivasjon. Dette betyr at det er andre faktorer som har mer betydning for om en ansatt er motivert i organisasjonen. Det kom frem fra resultatene at de ansatte hadde tillit til sin leder, noe som betyr at de følte de ble informert om saker som hadde betydning for dem og at deres leder hørte sine ansatte. Dette gir dermed støtte for at en leder inkluderer de ansatte i større grad dersom de har høy grad av politiske ferdigheter. Disse resultatene støtter også tidligere forskning og de teoretiske aspektene rundt politiske ferdigheter i en organisasjon. Ferris et.al (2005) hevdet i sin studie at kvaliteter av politiske ferdigheter er viktigere for suksess i jobbsammenheng i dag enn noensinne. Funnene fra denne studien bekrefter at politiske ferdigheter vil ha en stor betydning for om de ansatte har tillit til sin leder, om de føler deres potensial er utnyttet og om de er motiverte.

Litteraturliste

Abdullah, & Muhammad Ismail Ramay. (2012). Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89-102.

Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of management*, 30(3), 309-327.

Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Harris, K. J. (2009). Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1427.

Banister, C. M., & Meriac, J. P. (2015). Political skill and work attitudes: A comparison of multiple social effectiveness constructs. *The Journal of psychology*, 149(8), 775-795.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Blickle, G., Kane-Frieder, R. E., Oerder, K., Wihler, A., von Below, A., Schütte, N., ... & Ferris, G. R. (2013). Leader behaviors as mediators of the leader characteristics-follower satisfaction relationship. *Group & Organization Management*, 38(5), 601-629.

Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J., & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 377-387.

Brouer, R.L., Douglas, C., Treadway, D.C. and Ferris, G.R. (2013), Leader political skill, relationship quality, and leadership effectiveness: a two-study model test and constructive replication. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 20 No. 2, pp. 185-198.

Brouer, R. L., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics–outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 869-885.

Cattell, R. B., & Horn, J. L. 1978. A check on the theory of fluid and crystallized intelligence with description of new subtest designs. *Journal of Experimental Measurement*, 15: 189-264

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. 1994. Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79: 730-743.

Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.

Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634

Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537-550.

Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R., & Ferris, G. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2015). LMX and work attitudes: is there anything left unsaid or unexamined? *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, 139-156.

Ferris, G.R., Davidson, S.L. and Perrewé, P.L. (2005), *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*, Davies-Black, Palo Alto, CA

Ferris, G. R., Perrewé, P. L., & Douglas, C. 2002. Social effectiveness in organizations: Construct validity and research directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9: 49-63.

Ferris, G., Treadway, D., Perrewé, P., Brouer, R., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.

Festinger, L., Schachter, S., & Back, I. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. Stanford, CA: Stanford University Press

Furst, S., & Cable, D. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462.

Gentry, A., W., B Leslie, J., C Gilmore, D., Parker Ellen III, B., R Ferris, G., & C Treadway, D. (2013). Personality and political skill as distal and proximal predictors of leadership evaluations. *Career Development International*, 18(6), 569-588.

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.

Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2016). The leader-member exchange relationship: A multisource, cross-level investigation. *Journal of Management*, 42(4), 915-935.

Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1201-1245.

Graen, B.G. og Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior, Volume 9: 175–208*.

Graen, G. and Uhl-Bien, M. (1991), The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing contributors: toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems, Vol. 3 No. 3, pp. 33-48*.

Graen, G. and 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 Quality, Vol. 6 No. 2, pp. 219-247*.

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.

Hall, A. T., Wikhamn, W., & Cardy, R. (2016). Social influence and the invocation of rights: The effects of accountability, reputation and political skill on legal claiming. *human relations*, *69*(12), 2250-2273.

Harris, K. J., Harris, R. B., & Brouer, R. L. (2009). LMX and subordinate political skill: Direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, *39*(10), 2373-2395

Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied psychology*, *92*(1), 278.

Herdman, A. O., Yang, J., & Arthur, J. B. (2017). How does leader-member exchange disparity affect teamwork behavior and effectiveness in work groups? The moderating role of leader-leader exchange. *Journal of Management*, *43*(5), 1498-1523.

Hiller & Day, 2003 LMX and teamwork: The Challenges and Opportunities of Diversity. Graen, G. (Red.). *Dealing with diversity (LMX Leadership)*. Greenwich, Conn: IAP.

Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *102*(2), 226-239.

Hooper, & Martin. (2008). Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, *19*(1), 20-30.

Hsiung, H. H., & Bolino, M. C. (2017). The implications of perceived leader favouritism in the context of leader-member exchange relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-12.

Huang, X, Wright, R.P., Chiu, W.C.K. og Wang, C. (2008). Relational schemas as sources of evaluation and misevaluation of leader–member exchanges: Some initial evidence. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19. Issue 3.

Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142.

Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.

Jacobson, R. K., & Viswesvaran, C. (2017). A Reliability Generalization Study of the Political Skill Inventory. *SAGE Open*, 7(2), 2158244017706714.

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L., (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.

Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.

Kapoutsis, I., Papalexandris, A., & Thanos, I. C. (2016). Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.

Kimura, T. (2013). The Moderating Effects of Political Skill and Leader–Member Exchange on the Relationship Between Organizational Politics and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 587-599.

Lapalme, M. È., Stamper, C. L., Simard, G., & Tremblay, M. (2009). Bringing the outside in: Can “external” workers experience insider status?. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 919-940.

Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2017). Leader-Member Exchange (LMX) Ambivalence and Task Performance: The Cross-Domain Buffering Role of Social Support. *Journal of Management*, 0149206317741190.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 15, pp. 47-119)*. Greenwich, Connecticut: Jai Press.

March, J. G., & Simon, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 69(1)*, 67-121.

Masterson, S.S. and Stamper, C.L. (2003). Perceived organizational membership: an aggregate framework representing the employee – organization relationship. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 24 No. 5*, pp. 473-490.

Maslyn, J., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *The Journal of Applied Psychology, 86(4)*, 697-708.

Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, Vol. 108 No. 2*, p. 171.

McMillan, D. W. (1996). Sense of community. *Journal of community psychology, 24(4)*, 315-325.

McMillan, D.W. and Chavis, D.M. (1986). Sense of community: a definition and theory. *Journal of Community Psychology, Vol. 14 No. 1*, pp. 6-23.

Mintzberg, H., & Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations* (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies, 22*, 133-154

Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W., (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 No. 2, pp. 224-247.

Mowday, R. T., Porter, L.W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages*. NY: Academic Press.

Munyon, T., Summers, J., Thompson, K., & Ferris, G. (2015). Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation, and Agenda for the Future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143-184.

Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. 2000. Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14: 115-123.

Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Boston: Pitman.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.

Risan, Hans, R. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*;15(2). Hentet fra: <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior (15th, global ed.)*. London: Pearson.

Talò, C., Mannarini, T., & Rochira, A. (2014). Sense of Community and Community Participation: A Meta-Analytic Review. *Social Indicators Research.*, 117(1), 1-28.

Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 118.

Thompson, G., Buch, R., & Kuvaas, B. (2017). Political skill, participation in decision-making and organizational commitment. *Personnel Review*, 46(4), 740-749.

Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L., & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848.

Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. and Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 4, pp. 493-513.

Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of organizational behavior*, 26(3), 229-245.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Harlow: Pearson.

Schyns, B., Maslyn, J. M. and Weibler, J. (2010). Understanding the relationship between span of control and subordinate consensus in leader-member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 19 No. 3, pp. 388-406.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance. *Journal of personality and social psychology*, 86(1), 162.

Schwepker Jr, C. H., & Good, M. C. (2017). Reducing salesperson job stress and unethical intent: The influence of leader-member exchange relationship, socialization and ethical ambiguity. *Industrial Marketing Management*, 66, 205-218.

Shunlong, X., & Weiming, Z. (2012). The Relationships between Transformational Leadership, LMX, and Employee Innovative Behavior. *The Journal of Applied Business and Economics*, 13(5), 87-96.

Sin, H. P., Nahrang, J. D., & Morgeson, F. P. 2009. Understanding why they don't see eye-to-eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology, 94*: 1048-1057

Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review, 22*(2), 522-552.

Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly, 50*(4), 505-535.

Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(8), 875-894.

Sternberg, R. J. 1985. *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.

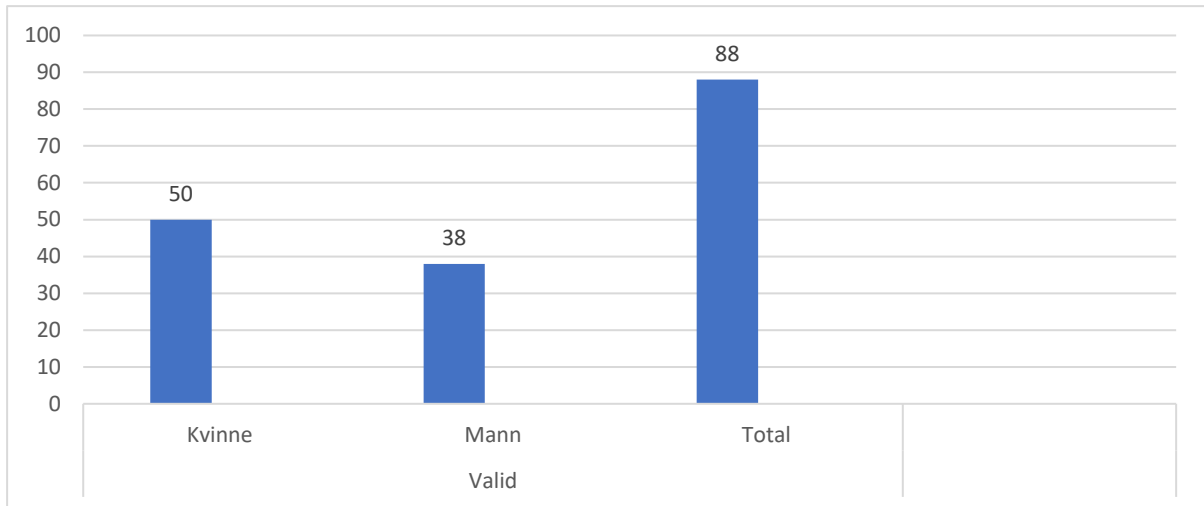
Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal, 40*(1), 82-111.

Wihler, A., Blickle, G., Ellen III, B. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2017). Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management, 43*(5), 1388-1420.

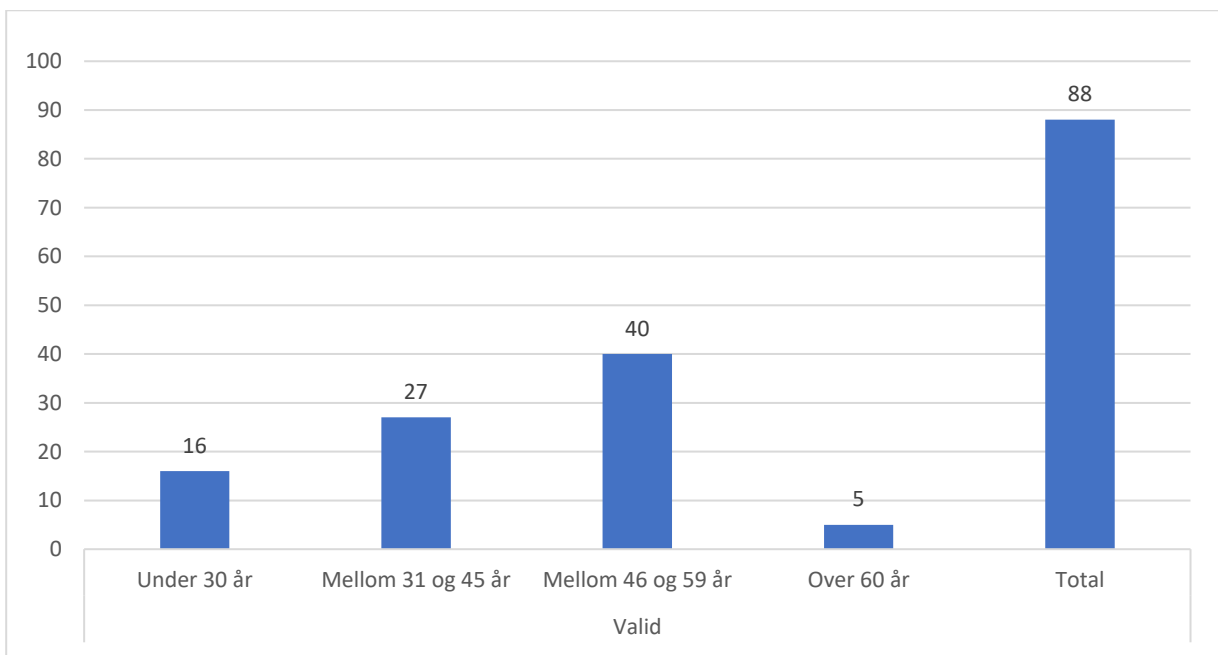
Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations. 7. utgave*. New York: Pearson.

Vedlegg

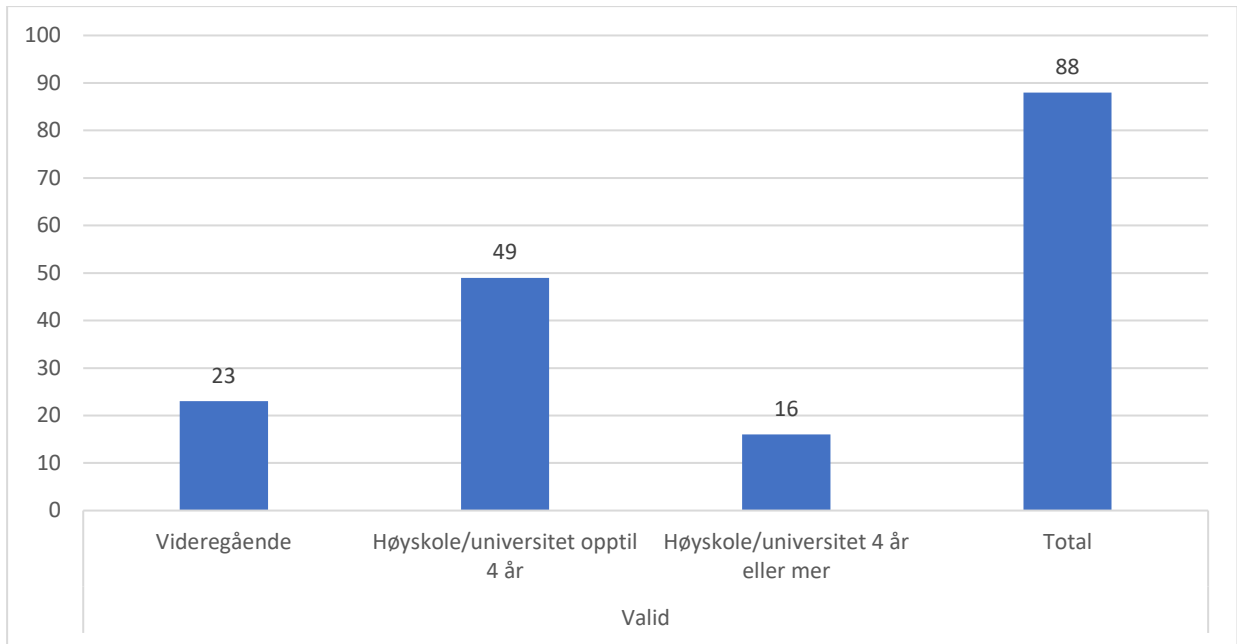
Vedlegg 1: Figurer



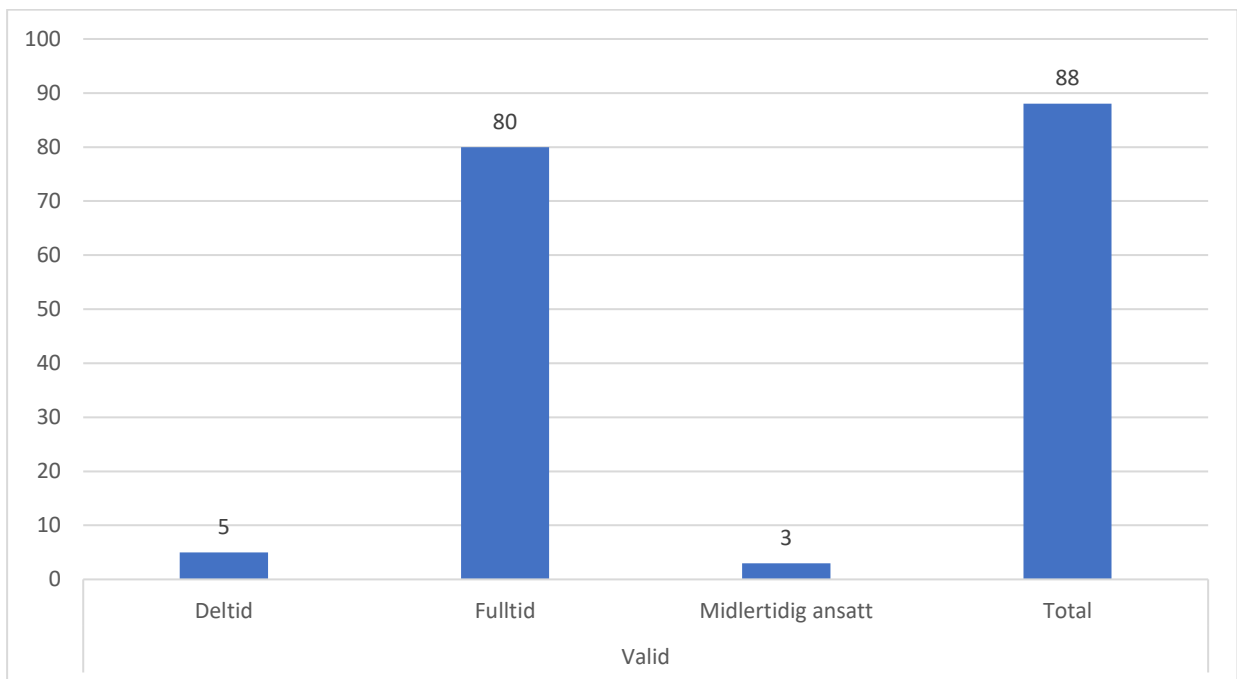
Figur 2: Kjønn



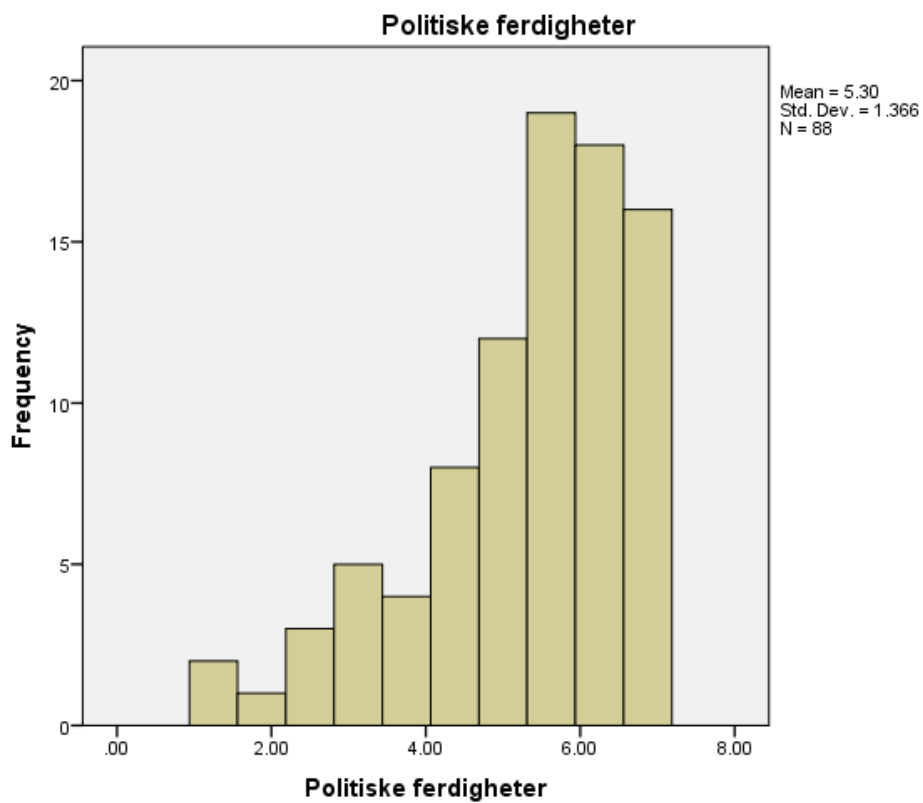
Figur 3: Alder



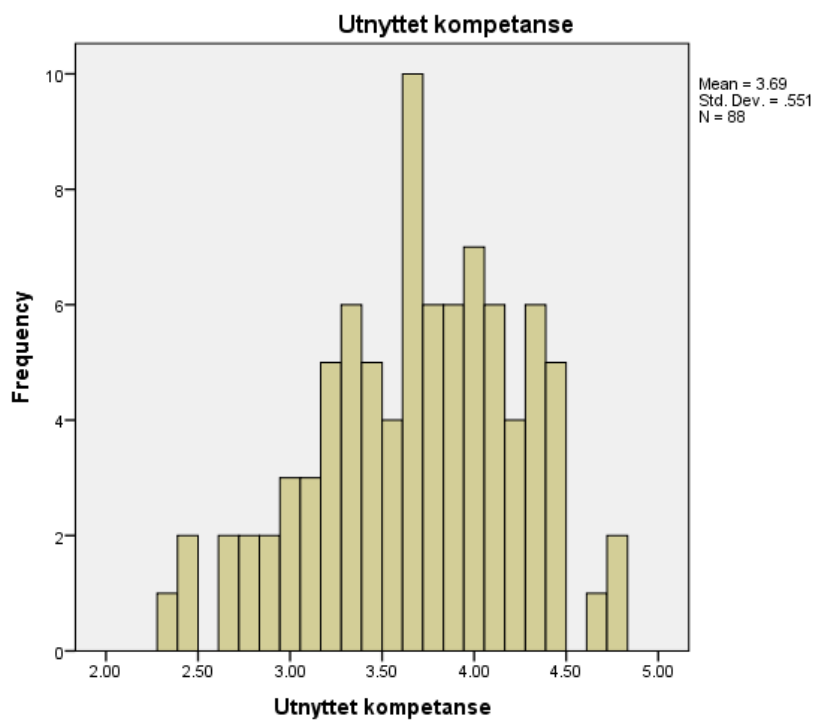
Figur 4: Utdannelse



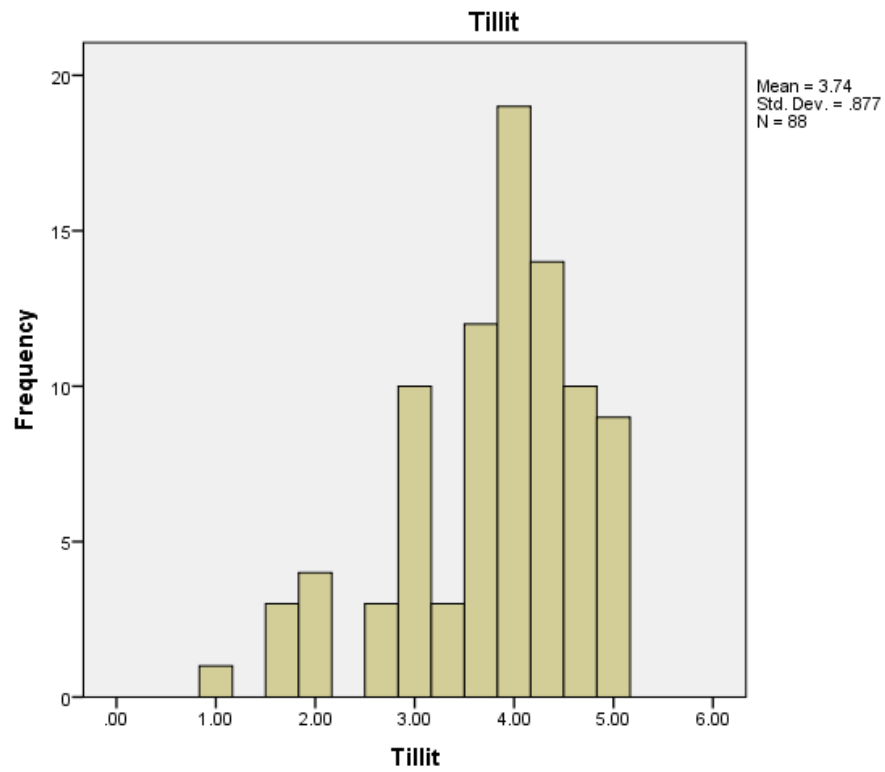
Figur 5: Ansettelsesforhold



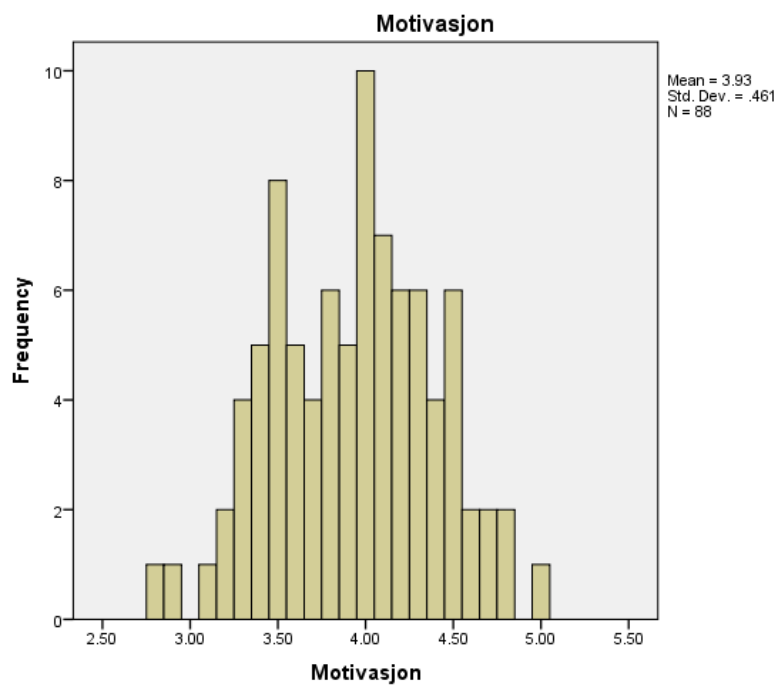
Figur 6: Frekvensanalyse av politiske ferdigheter



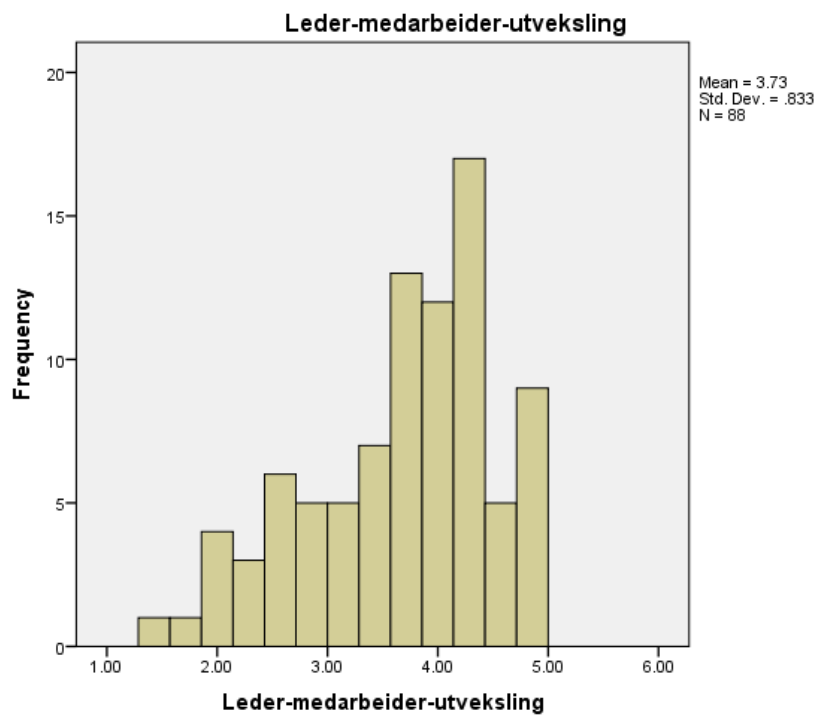
Figur 7: Frekvensanalyse av kompetanse



Figur 8: Frekvensanalyse av tillit



Figur 9: Frekvensanalyse av motivasjon



Figur 10: Frekvensanalyse av LMX

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Hei,

Mitt navn er Marie Ullestad. Jeg er en masterstudent ved Norges Handelshøyskole som nå skriver min avsluttende masteroppgave. Tema for prosjektet knytter seg til personalledelse og relasjonen mellom en leder og en ansatt i en organisasjon.

Formålet med denne studien er å finne hvilke sammenhenger det er mellom en leders ferdigheter, relasjonen mellom en leder og de ansatte og de ansatte sin tilhørighet i organisasjonen.

Svarene på denne undersøkelsen vil bli brukt til denne utredningen. Analyser vil gjennomføres på et aggregert nivå og ingen selskaper vil kunne identifiseres. Undersøkelsen vil være helt anonym og deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon av studien. Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.12.2017. Etter dette vil all innhenting av data som ikke brukes til studien slettes. Etter masterutredningen er klar vil det også være muligheter for å få tilsendt hele studien med resultater. Studien vil også bli tilgjengelig på nett.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Marie Ullestad via epost: mullestad@gmail.com. Veileders informasjon: marcus.selart@nhh.no

Spørreundersøkelsen vil ta inntil 10 minutter å fullføre. Den er fordelt inn i seks bolker med 6-10 spørsmål i hver bolke.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Spørreskjema

Kontrollvariabler

Om deg:

Q1: Kjønn

- Kvinne
- Mann

Q2: Alder

- Under 30 år
- Mellom 31 og 45 år
- Mellom 46 og 59 år
- Over 60 år

Q3: Høyeste utdanning:

- Ungdomsskole
- Videregående
- Høyskole/universitet opptil 4 år
- Høyskole/universitet 4 år eller mer

Q4: Antall år ansatt i bedriften:

- Under 5 år
- Mellom 5 og 15 år
- Over 15 år

Q5: Ansettelsesforhold:

- Deltid
- Midlertidig ansatt
- Fulltid

En leders ferdigheter

1. Min leder legger mye innsats og tid i å etablere et nettverk rundt seg. (NA)
Svært uenig litt uenig uenig verken enig eller uenig enig litt enig svært enig
2. Min leder bruker mye tid på å etablere kontakt med de ansatte (NA)
Svært uenig litt uenig uenig verken enig eller uenig enig litt enig svært enig
3. Min leder får de ansatte til å føle seg komfortabel og avslappet i hans/hennes nærvær.
(II)
Svært uenig litt uenig uenig verken enig eller uenig enig litt enig svært enig
4. Min leder kommunisere lett og effektiv med sine ansatte (II)
Svært uenig litt uenig uenig verken enig eller uenig enig litt enig svært enig
5. Min leder forstår sine ansatte godt. (SA)
Svært uenig litt uenig uenig verken enig eller uenig enig litt enig svært enig
6. Min leder er flink til å se når de ansatte er motiverte (SA)
Svært uenig litt uenig uenig verken enig eller uenig enig litt enig svært enig
7. Når min leder kommunisere med meg er han oppriktig i sine uttalelser (AS)
Svært uenig litt uenig uenig verken enig eller uenig enig litt enig svært enig
8. Min leder viser genuin interesse for mine meninger (AS)
Svært uenig litt uenig uenig verken enig eller uenig enig litt enig svært enig

NA = networking ability; II = interpersonal influence; SA = social astuteness; AS = apparent sincerity.

Spørsmål knyttet til leder

Recommended Measure of LMX (LMX 7)

1. Jeg vet vanligvis hvor tilfreds min nærmeste leder er med arbeidet jeg utfører.
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
2. Min nærmeste leder forstår godt problem og behov jeg støter på i mitt arbeid
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
3. Min nærmeste leder kjenner godt min kapasitet og mine evner
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
4. Min nærmeste leder ville brukt sin innflytelse for å hjelpe meg med vansker i mitt arbeid
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
5. Min nærmeste leder ville stilt opp for meg selv om det gikk på hans/hennes bekostning
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
6. Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser selv når han/hun ikke er tilstede
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
7. Jeg vil karakterisere mitt samarbeidsforhold til min nærmeste leder som effektivt
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig

Spørsmål knyttet til utnyttelse av kompetanse

1. Hvor mange ganger den siste måneden har du hatt samtaler/prat/diskusjoner om arbeidsoppgaver?
Ingen 1 gang mellom 1 og 5 mellom 5 og 10 mer enn 10
2. Min leder har forståelse for mine arbeidsoppgaver
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
3. Jeg får regelmessig tilbakemeldinger angående mitt arbeid fra min leder
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
4. Jeg føler meg kompetent i det arbeidet jeg utfører
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
5. Jeg føler meg kontrollert på jobben
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
6. Min nærmeste leder tilrettelegger slik jeg får god individuell faglig utvikling
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
7. Min nærmeste leder gir meg skryt dersom jeg utfører en oppgave svært godt
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
8. Min nærmeste leder stoler på at jeg tar de riktige beslutningene i jobsammenheng
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
9. Alt i alt er jeg tilfreds med arbeidsoppgavene jeg får tildelt av min nærmeste leder
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig

Spørsmål knyttet til tillit

1. Jeg opplever åpenhet for utveksling av meninger og informasjon med min nærmeste leder
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig

2. Min nærmeste leder støtter aktivt min faglige og personlige utvikling
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig

3. Min leder informerer meg om saker jeg har interesse av
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig

4. Jeg føler meg verdifull og akseptert av min nærmeste leder
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig

5. Jeg kan utlevere sårbar informasjon (f.eks familie situasjon og andre private forhold) til min leder
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig

6. På min arbeidsplass er det en balanse mellom den innsatsen jeg gir og det jeg får tilbake
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig

Spørsmål knyttet til motivasjon

1. Jeg legger innsats i min jobb for å oppnå høyere respekt fra andre
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
2. Jeg legger innsats i jobben min for å bli belønnet økonomisk
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
3. Jeg legger innsats i jobben min for å unngå kritikk fra andre
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
4. Jeg legger innsats i jobben min for å føle meg stolt og ha det bra med meg selv
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
5. Jeg legger innsats i jobben min for få mer ansvar
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
6. Jeg legger innsats i jobben min for å vise hva jeg kan
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
7. Jeg legger innsats i jobben min fordi det er gøy
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
8. Jeg legger innsats i jobben min fordi jeg setter pris på min arbeidsgiver
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
9. Jeg legger **ikke** innsats i jobben min fordi den er meningsløs (R)
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig
10. Jeg legger **ikke** innsats i jobben fordi jeg føler meg ikke verdsatt av bedriften (R)
Svært uenig uenig verken enig eller uenig enig svært enig