



# Tjenende ledelse og motivasjonsklima

*En studie av rollen til motivasjonsklima i relasjonen mellom  
tjenende ledelse, og prestasjon og kreativitet i team*

**Ole-Kristian Straume Tafjord og Niklas Engjom Mork**

**Veileder: Alexander Madsen Sandvik**

Masteroppgave innen Strategi og ledelse (STR)

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 studien har vært å undersøke hvordan tjenende ledelse påvirker motivasjonsklimaet i et team, og om dette forholdet medierer relasjonen mellom tjenende ledelse, og oppgaveorientert prestasjon og kreativitet på teamnivå. Med dette utgangspunktet har vi forsøkt å belyse sammenhengene mellom tjenende ledelse og motivasjonsklima, motivasjonsklima og teamresultater, før vi til slutt undersøkte den fulle modellen om relasjonen mellom tjenende ledelse og teamresultatene med motivasjonsklima som mediator.

Studien benytter seg av et eksperimentelt design med et laboratorieeksperiment blant førstekullet ved NHH som omfattet 372 studenter, fordelt på 99 ulike team med 3-4 medlemmer. For å få et godt mål på teamenes prestasjon og kreativitet har vi målt hver av disse med både en subjektiv og en objektiv variabel. Funnene våre viser at tjenende ledelse er relatert til motivasjonsklimaet i team, og vi fant at en tjenende leder skaper et økt mestringsklima og et redusert prestasjonsklima i teamet. Denne relasjonen mellom tjenende ledelse og motivasjonsklima har vi forsøkt å forklare ved å trekke på teori om dimensjonene som utgjør tjenende ledelse, i tillegg til sosial identitets, lærings og -bytteteori som utgjør mye av grunnlaget til tjenende ledelse. Med utgangspunkt i dette er det mulig å forstå relasjonen mellom tjenende ledelse og motivasjonsklima, som bidrar til mer bredde i forskningsfeltet. Videre fant vi også at en høyere grad av mestringsklima er relatert til en høyere grad av opplevd prestasjon og kreativitet i teamet. Gjennom studien foreslår vi at effektene til tjenende ledelse kan forstås gjennom mekanismene i et motivasjonsklima, hvor en tjenende leder fører til et redusert prestasjonsklima og økt mestringsklima, som videre fører til økt opplevd prestasjon og kreativitet.

## Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, under hovedprofilen strategi og ledelse (30 studiepoeng). Vi har også hatt gleden av å skrive utredningen i samarbeid med forskningscenteret DIG – *Digital Innovation for sustainable Growth*, og vil takke for muligheten til å skrive om et så interessant tema gjennom DIG.

Arbeidet har vært svært lærerikt, og vi sitter igjen med en oppdagelse av at å gjennomføre et eksperiment både har vært interessant og veldig kjekt. Det var en uventet destinasjon for oss som først hadde tenkt å skrive en kvalitativ studie. Til tross for dette, er vi glad for at vi endte opp med et eksperimentelt design, og takknemlig for muligheten til å gjennomføre akkurat dette prosjektet.

Vi vil rette en spesielt stor takk til vår veileder Alexander for å ha bidratt med verdifulle tilbakemeldinger og refleksjoner underveis i arbeidet, i tillegg til muligheten og tillitten vi fikk til å gjennomføre et spennende eksperiment. Vi vil også rette en stor takk til Therese og Vidar for verdifull veiledning og hjelp under eksperimentet, og for at dere alle tre har vært positive og oppmuntrende gjennom hele arbeidet.

Vi vil også takke våre koner, Nathalie og Heidi, for støtte og oppmuntring underveis i hele prosessen, og for at dere holdt ut med oss da vi jobbet lange kvelder i perioder.

Til slutt vil vi takke hverandre for godt samarbeid og god stemning fra start til slutt. Det har vært en fornøyelse!

Niklas Engjom Mork

Ole-Kristian Straume Tafjord

31.05.2024

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>2</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>7</b>
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 TJENENDE LEDELSE.....</b>	<b>10</b>
2.1.1 MOTIVET TIL EN TJENENDE LEDER .....	11
2.1.2 MODUS TIL EN TJENENDE LEDER .....	12
2.1.3 TANKESETTET TIL EN TJENENDE LEDER .....	13
2.1.4 FORSKNING PÅ TJENENDE LEDELSE .....	13
<b>2.2 TJENENDE LEDELSE OG PRESTASJON.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 TJENENDE LEDELSE OG KREATIVITET .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 MOTIVASJONSKLIMA .....</b>	<b>18</b>
2.4.1 MESTRINGSKLIMA .....	19
2.4.2 PRESTASJONSKLIMA .....	19
<b>2.5 TJENENDE LEDELSE OG MOTIVASJONSKLIMA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.6 MOTIVASJONSKLIMA OG PRESTASJON .....</b>	<b>21</b>
<b>2.7 MOTIVASJONSKLIMA OG KREATIVITET.....</b>	<b>22</b>
<b>2.8 TJENENDE LEDELSE OG PRESTASJON, MEDIERT GJENNOM MESTRINGSKLIMA .....</b>	<b>23</b>
<b>2.9 TJENENDE LEDELSE OG PRESTASJON, MEDIERT GJENNOM PRESTASJONSKLIMA .....</b>	<b>24</b>
<b>2.10 TJENENDE LEDELSE OG KREATIVITET, MEDIERT GJENNOM MESTRINGSKLIMA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.11 TJENENDE LEDELSE OG KREATIVITET, MEDIERT GJENNOM PRESTASJONSKLIMA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.12 FORSKNINGSMODELL .....</b>	<b>26</b>
<b>2.13 SVAKHETER I FORSKNINGSFELTET .....</b>	<b>27</b>
<b>3. METODE.....</b>	<b>28</b>

---

<b>3.1</b>	<b>VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG METODE .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2</b>	<b>DATAINNSAMLING.....</b>	<b>29</b>
3.2.1	UTVALG .....	29
3.2.2	UTFORMING AV EKSPERIMENTET .....	30
3.2.3	KONTROLLGRUPPE.....	31
3.2.4	MANIPULASJON AV LEDERSTIL .....	32
<b>3.3</b>	<b>OPERASJONALISERING AV BEGREPER .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4</b>	<b>DATA ANALYSE .....</b>	<b>37</b>
3.4.1	KLARGJØRING AV DATA .....	37
3.4.2	AGGREGERING .....	38
3.4.3	CHRONBACH'S ALPHA .....	39
3.4.4	FAKTORANALYSE.....	40
3.4.5	SCORING AV KREATIVITET .....	40
3.4.6	DATAANALYSE FOR TESTING AV HYPOTESER .....	42
<b>3.5</b>	<b>RELABILITET OG VALIDITET.....</b>	<b>44</b>
3.5.1	VALIDITET.....	44
3.5.2	RELABILITET .....	45
<b>3.6</b>	<b>FORSKNINGSETISKE HENSYN .....</b>	<b>46</b>
<b>4.</b>	<b><u>RESULTATER .....</u></b>	<b><u>48</u></b>
<b>4.1</b>	<b>FAKTORANALYSE .....</b>	<b>48</b>
4.1.1	MANIPULASJONSSJEKK .....	48
4.1.2	EKSPERIMENTET.....	50
<b>4.2</b>	<b>MANIPULASJONSSJEKK .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3</b>	<b>DESKRIPTIV STATISTIKK .....</b>	<b>52</b>
<b>4.4</b>	<b>DATAANALYSE FOR TESTING AV HYPOTESER.....</b>	<b>53</b>
4.4.1	HYPOTESE 1 OG HYPOTESE 2 .....	53
4.4.2	HYPOTESE 3 OG HYPOTESE 4 .....	54
4.4.3	HYPOTESE 5 OG HYPOTESE 6 .....	55
4.4.4	HYPOTESE 7 OG HYPOTESE 8 .....	57
4.4.5	OPPSUMMERING AV HYPOTESE 5, 6, 7 OG 8 .....	59
4.4.6	HYPOTESE 9 OG HYPOTESE 10 .....	59
4.4.7	HYPOTESE 11 OG HYPOTESE 12 .....	60
<b>4.5</b>	<b>OPPSUMMERING AV ANALYSEN .....</b>	<b>61</b>

---

<b>5. DISKUSJON.....</b>	<b>62</b>
5.1 FORMÅL OG VIKTIGE FUNN .....	62
5.2 IMPLIKASJONER FOR TEORI.....	63
5.3 IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS .....	64
5.4 BEGRENSNINGER .....	65
5.5 VIDERE FORSKNING .....	66
<b>6. ERKLÆRING OM BRUK AV KI-VERKTØY I ARBEIDET MED DENNE MASTEROPPGAVEN</b>	<b>68</b>
<b>7. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>69</b>
<b>8. VEDLEGG.....</b>	<b>78</b>
8.1 VEDLEGG 1 - SPØRRESKJEMA 1 .....	78
8.2 VEDLEGG 2 - SPØRRESKJEMA 2 .....	85
8.3 VEDLEGG 3 - SPØRRESKJEMA 3 .....	92
8.4 VEDLEGG 4 – ØVELSE 1 & 2.....	95
8.5 VEDLEGG 5 – INFORMASJONSARKENE I SOLMAT-ØVELSEN .....	96
8.6 VEDLEGG 6 – MÅL AV OBJEKTIV PRESTASJON .....	104
8.7 VEDLEGG 7 – KONTROLL AV FAKTORANALYSEN .....	106

---

# 1. Innledning

I møte med en dynamisk og kompleks arbeidshverdag, hvor virksomheter stadig møter nye utfordringer, er god ledelse helt sentralt for å lykkes (Sandvik, 2011; Fischer, Malycha & Schafmann, 2019). Derfor har også ledelse alltid vært under utvikling for å håndtere de nye utfordringene som oppstår i organisasjoner (van Vugt & Ronay, 2013). Arbeid i tverrfaglige team blir ansett som en av nøklene for å løse komplekse utfordringer for organisasjoner i dag, og hvordan ledere velger å lede team er derfor svært viktig for å lykkes (Bell et al., 2012; Zhang et al., 2017). I møte med den moderne arbeidsplassen kan *tjenende ledelse* være en god løsning på hvordan dagens virksomheter ledes, ved at den skaper en sterkere sosial identitet for medlemmene i teamene og kultur av å hjelpe, og bygge kapasiteten til hverandre (Eva et al., 2019; Yoshida et al., 2014). Dette kan styrke medarbeiderne i møte med sine dynamiske omgivelser, og er trolig en av årsakene til at mange store bedrifter som Starbucks og Intel utøver en slik lederstil med suksess i dag (Eva et al., 2019).

Derfor er vi interessert i å undersøke hvordan tjenende ledelse kan skape positive teamresultater i organisasjoner. Denne formen for ledelse kjennetegnes ved at lederen tjener sine ansatte, og på den måten tilrettelegger for vekst og utvikling hos den enkelte (Eva et al., 2019; Greenleaf, 1973). Tjenende ledelse er unik og skiller fra andre lederstiler gjennom nettopp det at lederen prioriterer medarbeiderne høyere enn sine egne behov, og utvikler medarbeiderne til å også bli tjenende ledere selv (Liden et al., 2015). Den grunnleggende holdningen om å tjene de ansatte er at det vil føre til langsiktige resultater. Dette står i kontrast til andre lederstiler som ofte er orientert rundt organisasjonen, og i større grad søker kortsiktige resultater (Eva et al., 2019). En slik prioritering av mennesker over resultatmål henger ikke nødvendigvis intuitivt sammen med å øke organisasjonens prestasjoner, men forskning viser at tjenende ledelse er forbundet med flere positive effekter på individ-, team- og organisasjonsnivå, deriblant økt kreativitet, effektivitet, innovasjon og prestasjon (Chiniara, & Bentein, 2018; Jaiswal & Dhar, 2017; Liden et al., 2015; Yoshida et al., 2014).

Selv om tjenende ledelse er forbundet med flere positive effekter har forskningen, i likhet med andre ledelseskonstruksjoner, i stor grad vært dominert av spørreundersøkelser uten at kausale

sammenhenger har blitt påvist (Schowalter & Volmer, 2023). Dette utfordrer den eksisterende litteraturen på tjenende ledelse ettersom resultatene kan vise et feil bilde av lederstilen og dens utfall. Schowalter og Volmer (2023) etterspør derfor videre forskning på tjenende ledelse ved bruk av eksperimentelle forskningsdesign, hvor robuste kausale sammenhenger kan bli påvist. Derfor ønsker vi å benytte et laboreteeksperiment i vår studie for å kunne bekrefte og styrke validiteten til effektene av tjenende ledelse. Forskningsfeltet er også preget av en overvekt av studier på individnivå (Eva et al., 2019), som er en av grunnene for at vi har valgt å undersøke tjenende ledelse på teamnivå.

For å få en dypere forståelse av mekanismene bak tjenende ledelse, og hvordan det påvirker team i organisasjoner, vil vi også utforske tjenende ledelse i lys av motivasjonsklima, som utgjør en del av målorienteringsteori (Nicholls, 1984; Ames, 1992a). Ulike typer organisasjonsklima har innen forskningen vært brukt som medierende variabel for å forklare ulike effekter av ledelse (Kuenzi & Schminke, 2009), deriblant forholdet mellom tjenende ledelse, prestasjon og kreativitet (Eva et al., 2019), og vi tror motivasjonsklima vil være en spennende linse å utforske tjenende ledelse gjennom. Teori om motivasjonsklima tar for seg konteksten på arbeidsplassen, og belyser lederens store innvirkning på hvordan de ansatte oppfatter at egen prestasjon blir målt. Motivasjonsklima deles inn i mestringsklima og prestasjonsklima, og er to typer klima som eksisterer parallelt med hverandre i et team (Nerstad, Richardsen & Roberts, 2018). Disse to dimensjonene kan derfor bidra til et flerfoldig perspektiv på mekanismene bak tjenende ledelse, som vi mener kan utvide forståelsen av effektene tjenende ledelse har i organisasjonen. Forskning har vist at et mestringsklima ofte fører til flere positive konsekvenser som økt grad av prestasjon, engasjement på arbeidsplassen, kreativitet og indre motivasjon (Nerstad et al., 2018). Ved å koble tjenende ledelse til motivasjonsklima, kan det gi en forklaring på hvordan effektene til tjenende ledelse skapes gjennom et mestrings- og prestasjonsklima. Derfor mener vi det er nærliggende å undersøke motivasjonsklima som en mediator mellom tjenende ledelse, prestasjon og kreativitet. På bakgrunn av det vi har presentert vil vi undersøke følgende problemstilling:



*Hvordan påvirker tjenende ledelse motivasjonsklimaet i team, og hvordan medierer motivasjonsklima relasjonen mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon og kreativitet i team?*

Studien har tre teoretiske bidrag til forskningsfeltet. Det første bidraget er at studien benytter et eksperimentelt design til å undersøke hvordan tjenende ledelse relateres til et mestrings- og prestasjonsklima. Studien blir dermed et svar på Eva et al. (2019) og Schowalter & Volmer (2023) sine oppfordringer til å etablere flere kausale forhold innenfor forskningsfeltet og styrke troverdigheten til tjenende ledelse som en konstruksjon. Det andre bidraget vårt er å undersøke om relasjonen mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon i team, medieres gjennom et motivasjonsklima. Og det tredje bidraget vårt er å undersøke om relasjonen mellom tjenende ledelse og kreativitet i team, medieres gjennom et motivasjonsklima. Både det andre og tredje bidraget styrker fagfeltet fordi det er etterlyst mer rapportering av også ikke-signifikante funn i forskningen på tjenende ledelse, fordi det er få studier som benytter eksperimenter, og fordi det eksisterer en overvekt av studier på individnivå fra før (Schowalter & Volmer, 2023; Eva et al., 2019).

## 2. Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven vil vi presentere sentral teori som benyttes for å svare på problemstillingen, og gjøre rede for hypotesene. For å sikre kvaliteten til oppgaven og artiklene som er benyttet har vi foretatt oss flere spesifiserte søk i databaser som EBSCO, JSTOR og ScienceDirect. I tillegg har vi benyttet oss av NHHs egen data base; Brage. Vi har valgt å vektlegge artiklene som er publisert i de fremste journalene for ledelse og psykologi i verden, som blant annet Personnel Psychology, The Journal of Organizational Behavior, Academy of Management Review og The Leadership Quarterly. Videre har vi inkludert sentrale stikkord med ulik sammensetning i søkene om blant annet tjenende ledelse, motivasjonsklima, kreativitet, prestasjon og team. Herfra har vi i tillegg benyttet oss av «Snowballing» og anbefalte artikler fra veileder. Vi har hovedsakelig benyttet nyere publikasjoner, men har også inkludert eldre artikler og studier der vi har ansett det som relevant. Teorien som presenteres har dermed blitt nøye valgt ut for å undersøke forskningsfeltet og få innsikt i kunnskapen som er opparbeidet til nå.

### 2.1 Tjenende Ledelse

Tjenende ledelse er en holistisk tilnærming til ledelse med et sterkt fokus på medarbeidernes vekst og læring, hvor relasjonen mellom leder og medarbeider er sentral. Det er ønsket om å bidra til medarbeidernes utvikling, basert på lederens etiske og altruistiske orienteringer, som er selve hovedmålet for en tjenende leder (Greenleaf, 1973). En tjenende leder ser på seg selv som en forvalter av organisasjonen som skal bidra til vekst i de ressursene som er betrodd dem (van Dierendonck, 2011). De er også overbevist om at et fokus på medarbeidernes velvære og vekst ikke vil hindre organisasjonen i å oppnå gode resultater fordi dette vil gjøre medarbeiderne mer effektive og engasjerte (Liden et al., 2015). Det står i sterk kontrast til prestasjons-orienterte lederstiler hvor man ikke er redd for å utnytte medarbeidere for maksimal vekst og profitt (Sendjaya et al., 2015).

---

Tjenende ledelse er forsøkt definert på mange ulike måter, og fra mange ulike synsvinkler. Vi bruker definisjonen som Eva et al. (2019) presenterer i sin oppsummeringsartikkel i et forsøk på å skape en tydeligere definisjon enn det som har blitt gjort tidligere:

*“Servant leadership is an (1) other-oriented approach to leadership (2) manifested through one-on-one prioritizing of follower individual needs and interests, (3) and outward reorienting of their concern for self towards concern for others within the organization and the larger community.”* (Eva et al., 2019, s.114).

Denne definisjonen av ledelse tar for seg 3 ulike aspekter av tjenende ledelse; (1) motiv, (2) modus/stil og (3) tankesett. Videre vil vi utdype hva Eva et al. (2019) mener med disse tre elementene.

### **2.1.1 Motivet til en tjenende leder**

Tjenende ledelse skal være orientert mot andre, og ikke lederen selv, som vises ved at lederen er motivert fra sitt ønske om å tjene andre. I sitt essay *The Servant As a Leader*, beskrev Robert Greenleaf (1973, s.7) tjenende ledelse med utgangspunkt i denne tanken:

*“The Servant-Leader is servant first ... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead.”*

Dette skinner også igjennom tittelen hvor Greenleaf formidler «tjeneren som en leder», og ikke «lederen som en tjener». Med andre ord er en av hovedkildene for differensiering fra andre ledelsesformer nettopp en slik motivasjon som ikke hentes i lederen, men fra omgivelsene utenfor lederen selv (Eva et al., 2019). Det er først og fremst menneskene som står i fokus, og motivasjonen kommer fra muligheten lederen har til å styrke, hjelpe og utvikle medarbeiderne sine til å nå sitt fulle potensiale (Greenleaf, 1973. Videre trekker de frem at det dermed kreves en altruistisk og moralsk holdning, en solid forståelse av seg selv, sin karakter og psykologisk modenhet for å kunne være en tjenende leder. Vi ser på dette som sentrale aspekter som driver interessen for å undersøke tjenende ledelse i relasjon til motivasjonsklima

i team. Et slikt fokus på menneskene, med interesse for deres utvikling virker å kunne skape et mestringsklima hvor nettopp læring og vekst står sentralt, derfor ønsker vi å undersøke dette videre for å se om det eksisterer en sammenheng.

### **2.1.2 Modus til en tjenende leder**

Det andre aspektet i Eva et al. (2019) sin definisjon av tjenende ledelse er modus. Dette handler om at tjenende ledelse manifesterer seg som en tett en-til-en oppfølging mellom leder og medarbeider. Dette formidler holdningen om at hvert enkelt individ er unikt og har ulike mål, behov, styrker og svakheter. Det betyr at en tjenende leder er interessert i- og bruker tid på å forstå medarbeidernes bakgrunn, verdier og holdninger, som igjen kan føre til at den profesjonelle og private relasjonen flyter over i hverandre. Dette gjør det blant annet mulig for lederen å legge til rette for medarbeiderens vekst på områder som etisk visdom, emosjonell modenhet og psykologisk tilfredshet, i kontrast til andre former for ledelse hvor bunnlinjen i organisasjonen får fokuset. En slik tilnærming ligger til grunn for lederens oppfattelse av at den er en forvalter av de individene som har blitt betrodd dem, og skaper sterk tillit fra medarbeidernes side. (Eva et al., 2019).

Her står sosial identitetsteori (Tajfel, 1978) sentralt. Den handler om at man skaper en slik tett kobling til teamet eller organisasjonen som gjør at medarbeiderne føler seg som partnere i arbeidet. Dette er et resultat av lederens fokus på å skape et sterkt bånd til medarbeiderne som i praksis betyr at lederen kan få medarbeiderne til å identifisere seg sterkere med organisasjonen. Når en medarbeider identifiserer seg selv som en partner vil den ha større sannsynlighet for å handle mer fordelaktig for organisasjonen, noe Chen, Zhu & Zhou (2015) fant i sin studie av hvordan tjenende ledelse påvirker service prestasjon. Studien omfattet 238 frisører fra 30 salonger og 470 kunders vurdering av frisørenes service prestasjoner og viser at den skapte gruppeidentiteten som følger av tjenende ledelse medierer økt service prestasjoner i form av kundefokusert prososial- og ekstrarolle-atferd, og service kvalitet (Chen et al., 2015). Dette er sentralt for å forstå relasjonen mellom tjenende ledelse og utfallene vi undersøker da både teori og empiri viser at når en leder har en tjenende adferd vil medarbeiderne identifisere seg med adferden og dermed ønske å gjøre en ekstra innsats for å prestere bedre.

---

Videre bygger det også på sosial bytteteori, introdusert av Blau (1986). Denne teorien baserer seg på gjensidighetsnormen som første gang ble formulert av Gouldner (1960). Ifølge gjensidighetsnormen vil medarbeideren og lederen gjensidig dele både støtte og ressurser med hverandre. I en organisasjonskontekst betyr det at når lederen velger å fokusere på medarbeiderens vekst og utvikling, vil medarbeideren igjen føle seg forpliktet til å gjengi dette med å utvikle positive følger-egenskaper som svar.

### 2.1.3 Tankesettet til en tjenende leder

Forståelsen av å være forvalter av menneskene og ressursene som er betrodd dem, står sentralt i tankesettet til en tjenende leder. Dette gjelder ikke bare et ansvar overfor medarbeiderne, men munner ut i omgivelsene og samfunnet rundt. I tråd med Blocks (1993) forståelse av forvalter-begrepet sørger derfor en tjenende leder for at de som er betrodd dem vokser fra å være selvtjenende til å bli andre-tjenende. Dette gir medarbeiderne styrke til å bli produktive, men også til å bli tjenende ledere videre for de som er rundt dem, som igjen skaper positive ringvirkninger i omgivelsene rundt. Tjenende ledelse fungerer som sådan som en prososial katalysator for positiv endring i samfunnet som helhet (Eva et al., 2019). Dette bygger på sosial læringsteori (Bandura, 1977), som tar for seg hvordan medarbeideren etterligner lederens verdier og oppførsel dersom lederen oppfattes som en troverdig rollemodell. Schwarz et al. (2016) mener at en tjenende leder trolig vil oppfattes som troverdig på grunn av sitt ønske av å tjene andre uten å forvente noe tilbake.

### 2.1.4 Forskning på tjenende ledelse

#### *Konseptuell utvikling av tjenende ledelse*

Vi kjenner til flere ulike konseptuelle forklaringer av tjenende ledelse, deriblant Van Dierendonck og Nuijten (2011) med 8 dimensjoner, Sendjaya et al. (2018) med 6 dimensjoner, og Liden et al. (2008) med 7 dimensjoner. Utviklingen av selve konseptet tjenende ledelse baserer seg på Greenleaf (1977) og Larry Spears sitt arbeid. Greenleaf arbeidet med å konseptualisere lederformen og Spears kartla kjennetegnene på tjenende ledelse basert på Greenleaf sine verk. Spears (2010) viser til 10 dimensjoner av tjenende ledelse: (1) *De er gode lyttere*, (2) *De er empatiske*, (3) *De er investert i andres vekst*, (4) *De bygger fellesskap*, (5)

*De er helbredende; ordner utfordringer til ansatte før de går videre til nye mål, (6) De er bevisste, (7) De er overtalende, (8) De er konseptualiserende; ser forbi konkrete oppgaver og formidler overordnede mål, (9) De er fremtidsrettet; lærer av det som har blitt gjort for å gjøre det bedre i fremtiden, og (10) De er forvaltere*

Siden Spears (2010) har det imidlertid vært ulike forståelser av hvilke dimensjoner av tjenende ledelse som eksisterer (Eva et al., 2019). Liden et al. (2008) forsøkte å avklare hvilke dimensjoner som faktisk utgjør tjenende ledelse som en konstruksjon, og endte opp med følgende 9 dimensjoner som et utgangspunkt for forskningen sin: (1) *Emosjonell helbredelse*, (2) *Skape verdi for samfunnet*, (3) *Konseptuelle ferdigheter*, (4) *Myndiggjørende*, (5) *Vekst og suksess*, (6) *Setter medarbeiderne først*, (7) *Oppfører seg etisk*, (8) *Relasjonell*, (9) *Tjenende*.

(1) *Emosjonell helbredelse* handler at lederen er sensitiv til andres personlige bekymringer. Dimensjonen om å (2) *skape verdi for samfunnet* går ut på at lederen har et genuint ønske å hjelpe samfunnet, og de (3) *konseptuelle ferdighetene* går ut på at lederen har kunnskap om organisasjonen og arbeidsoppgavene slik at den er i en posisjon til å effektivt kunne hjelpe medarbeiderne. Videre handler den (4) *myndiggjørende* dimensjonen om at lederen oppmuntrer og støtter andre til å identifisere og løse arbeidsoppgaver, og er på den måten utrustende i møte med sine medarbeidere til å lære og løse arbeidsoppgaver selvstendig. (5) *Vekst og suksess* handler om at lederen hjelper andre til å vokse og lykkes gjennom veiledning og støtte, og dimensjonen om å (6) *sette medarbeiderne først* handler om at lederen er tydelig rundt dens prioritering av medarbeidernes behov. Dimensjonen om (7) *etisk oppførsel* handler om ærlighet og rettferdighet, og (8) *relasjoner* handler om lederens genuine interesse av å bli kjent med, forstå og støtte andre i organisasjonen. Den siste dimensjonen handler om at lederen er oppriktig (9) *tjenende* ovenfor sine medarbeidere, som setter andre foran seg selv. I sitt arbeid fant Liden et al. (2008) støtte for 7 av dimensjonene hvor dimensjon 8 og 9 ikke kunne inkluderes videre etter faktoranalysen. I vår studie velger vi å bygge på tjenende ledelse som de 7 dimensjonene ettersom Liden et al. (2008) har validert disse.

---

### *Ulike målemetoder av tjenende ledelse*

Etter den konseptuelle utviklingen av tjenende ledelse har forskere hatt fokus på å utarbeide mål og tester, i tillegg til å undersøke ulike resultater fra tjenende ledelse. I sin artikkel identifiserer Eva et al. (2019) 16 ulike design for måling av tjenende ledelse, basert på forskjellige lister av karakteristikk. De mener at dette kan lede til ulikheter og manglende sammenheng i feltet og anbefaler derfor videre bruk av de 3 beste målingsverktøyene, basert på validiteten og reliabiliteten til designene. Disse er Liden et al. (2015) sin SL-7, Sendjaya et al. (2018) sin SLBS-6 og van Dierendonck & Nuijten (2011) sin SLS på 30- eller 18-items. Hvis man skal gjøre en kort undersøkelse anbefaler de å benytte seg av en av de to første designene for å sikre god nok kvalitet på resultatene.

De tre designene vektlegger ulike aspekter ved tjenende ledelse. Sendjaya et al. (2018) skiller seg fra de andre med en mer holistisk tilnærming hvor den spirituelle dimensjonen er inkludert, som innebærer en større vektlegging av mening og hensikt. Dierendonck og Nuijten (2011) har en vektlegging på å utvikle og styrke medarbeiderne, samtidig som lederen ansvarliggjør dem for utfallet av deres arbeid, og innebærer en ydmykhet til å lære og innrømme feil (Eva et al., 2019). Liden et al. (2015) har et større fokus på lederens ønske om å bidra positivt til samfunnet i tillegg til følgerenes kompetansebaserte dimensjon (konseptuelle ferdigheter), og ser ikke bare på oppførsel og karakter (Eva et al., 2019). Med andre ord ser man at de tre konseptene av tjenende ledelse med deres tilhørende måleverktøy innehar mange likheter, men også noen ulikheter. Eva et al. (2019) poengterer derfor at man bør ta konteksten til forskningsprosjektet i betraktning for å vurdere hvilket konseptuelle rammeverk og målemetode man burde bruke. Vi velger å benytte at Liden et al. (2015) på bakgrunn av at måleverktøyet egner seg til korte undersøkelser og at Sendjaya et al. (2018) sin spirituelle dimensjon ikke passer bra inn i vår forskningskontekst. Vi mener også at Liden et al. (2015) sitt fokus på konseptuelle ferdigheter sammenfaller med bra med mestringsklima som brukes som en del av vårt forskningsdesign.

## 2.2 Tjenende ledelse og prestasjon

Vi har vist at lederen utøver de 7 dimensjonene til tjenende ledelse som bidrar til å forme medarbeiderne. Av disse vil vi trekke frem to dimensjoner som spesielt viktig for relasjonen mellom tjenende ledelse og prestasjon; konseptuelle ferdigheter og myndiggjøring. Gjennom lederens utøvelse av disse dimensjonene vil medarbeiderne oppleve at de både får en retning og at de blir myndiggjort i arbeidet sitt. Dette vil igjen bidra til at medarbeiderne vokser og presterer bedre (Chen et al., 2015), som følge av sosial identitetsteori, - bytteteori og - læringsteori (Bandura, 1977; Tajfel, 1978; Blau, 1986). Disse forklarer hvordan medarbeiderne vil identifisere seg med lederens atferd, men også ønske å imitere atferden selv. Ved å gjøre dette vil de handle mer fordelaktig for organisasjonen og prestere bedre.

Det er gjort mye forskning på relasjonen mellom tjenende ledelse og prestasjoner de siste årene, hvor hovedvekten av forskningen er gjort på hvordan lederen påvirker medarbeidernes resultater på individnivå (Eva et al., 2019). Men det finnes også en del empiri på tjenende ledelse og prestasjon med et teamperspektiv, som er det vi vektlegger i denne studien. Liden et al. (2015) fant en positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og team-prestasjon i sin artikkel om valideringen av SL-7 målemetoden. Studien de benyttet for å undersøke effektene på team-resultater omfattet 304 ansatte i 5 forskjellige banker, samlet i 71 team (Hu & Liden, 2011). Der fant de at tjenende ledelse har en positiv påvirkning på både effektiviteten og prestasjonen til teamene. Schaubroeck, Lam & Peng (2011) har også undersøkt tjenende ledelse sin relasjon til teamprestasjoner. Deres studie omfattet 191 team fra finansiell service i Hong Kong og USA, og fant også en positiv relasjon mellom tjenende ledelse og teamprestasjoner (Schaubroeck et al., 2011). Vi vil også trekke frem studien til Sousa & van Dierendonck (2016) som undersøkte tjenende ledelse sin relasjon til teamprestasjoner. De gjennomførte to like studier som omfattet hhv. 244 studenter i 61 team og 288 studenter i 72 team. Der fant de at det finnes en positiv relasjon mellom tjenende ledelse og teamprestasjoner (Sousa & van Dierendonck, 2016). På bakgrunn av dette vil vi argumentere for at det finnes en direkte sammenheng mellom tjenende ledelse og teamprestasjoner. Det er også verdt å bemerke seg at disse studiene bygger på spørreundersøkelser, med unntak av Sousa & van Dierendonck (2016) som gjør en simulering. Dette reflekterer problematikken med manglende eksperiment i ledelsesforskningen (Eva et al., 2019). Vi håper å derfor kunne styrke funnene med bekreftende resultater fra vårt laboratorieeksperiment.



*Hypotese 1: Tjenende ledelse er positivt relatert til teamets oppgaveorienterte prestasjon*

## 2.3 Tjenende ledelse og kreativitet

Vi vil trekke frem dimensjonene konseptuelle ferdigheter, relasjoner og myndiggjøring som spesielt viktig at lederen utøver i møte med kreativiteten til medarbeiderne. Ved å utøve disse dimensjonene skaper lederen tette relasjoner preget av tillit og trygghet, i tillegg til at lederen gir hjelp, støtte og rom for medarbeiderne til å handle slik de selv tenker er best. Vi tror at dette gir medarbeiderne den tryggheten og oppmuntringen de trenger for å tørre å være kreative i sitt arbeid. Dette vil også gjenspeiles i deres atferd da de vil ønske å handle til fordel for lederen og organisasjonen som svar på støtten og tilliten de har fått (Bandura, 1977; Tajfel, 1978; Blau, 1986).

Det har også vært flere studier som undersøker tjenende ledelse sin relasjon til kreativitet og innovasjon på ulike nivåer (Eva et al., 2019). Her virker det å være en hovedvekt av forskning på et individuelt nivå, som i Liden et al. (2015) sin artikkel hvor de undersøker relasjonen mellom tjenende ledelse og kreativitet. Der fant de en positiv sammenheng mellom konstruksjonene. For å begrunne denne koblingen sterkere vil vi også trekke på Yang, Liu & Gu (2017) sin studie hvor de undersøkte tjenende ledelse sin påvirkning på kreativiteten til team. Studien omfattet 466 ansatte i 11 forskjellige banker i Kina, som totalt utgjorde 83 team. I studien fant de at tjenende ledelse har en positiv påvirkning på ytelsen og kreativitetet til teamene. Yoshida, Sendjaya, Hirst & Cooper (2014) har i sin studie undersøkt hvordan tjenende ledelse påvirker kreativitet på individuelt nivå og innovasjon på team nivå. Studien omfattet 154 team fra to land i Asia, og fant en positiv påvirkning fra tjenende ledelse på både ansattes kreativitet og teamenes innovasjon (Yoshida et al., 2014). Jaiswal & Dhar (2017) gjorde også en studie som omfattet 48 team, hvor hvert team bestod av en leder og dens medarbeidere, for å undersøke sammenhengen mellom tjenende ledelse og kreativitet. I studien fant de støtte for at tjenende ledelse har en positiv påvirkning på teamenes kreativitet (Jaiswal & Dhar, 2017). På bakgrunn av dette ønsker vi også å undersøke hvordan tjenende

ledelse påvirker kreativiteten til team, og vil argumentere for at det er en positiv relasjon mellom disse. Også her kan vi bemerke oss at samtlige studier har benyttet et kvalitativt design med spørreundersøkelser, som belyser problematikken rundt manglende påviste kausale sammenhenger i forskningsfeltet (Eva et al., 2019). Derfor ønsker vi å kunne styrke tidligere funn ved å finne bekreftende resultater fra vårt laboratorieeksperiment.

*Hypotese 2: Tjenende ledelse er positivt relatert til teamets kreativitet.*

## 2.4 Motivasjonsklima

For å kunne forstå effekten av tjenende ledelse på teamarbeid og teamresultater, benytter vi teori om motivasjonsklima. Dette har sitt utgangspunkt i målorienteringsteori («achievement goal theory»), som er en sosial-kognitiv motivasjonsteori, og forklarer hvordan individers motivasjon og innsats påvirkes av den konteksten det befinner seg i (Nicholls, 1984). Dette kalles for motivasjonsklima, og beskriver hvordan kontekstuelle og situasjonsbestemte forhold påvirker motivasjonen til et individ (Nerstad et al., 2013). I en gitt sammenheng, for eksempel på arbeidsplassen eller i klasserommet, vil lederens adferd påvirke motivasjonsklimaet og sette premissene for hvilke type motivasjonsklima som oppstår, som deretter vil ha en innvirkning på individets motivasjon og målorientering. Ifølge Ames (1992a) vil typen motivasjonsklima som eksisterer i en bestemt situasjon og kontekst ha en stor innvirkning på hvordan medarbeideren opplever suksess, og påvirker blant annet individets villighet til innsats og utvikling av nye ferdigheter.

Motivasjonsklima kan defineres som medarbeiderens oppfattelse av kriterier for suksess som blir påvirket av politikk, praksis og prosedyrer i arbeidsmiljøet (Ames, 1992a). Ifølge Nerstad et al. (2013), skaper lederens tilbakemeldinger og krav til de ansatte noen implisitte og eksplisitte kriterier for hva som kreves for å lykkes. De viser med andre ord til at det eksisterer både regler og normer som definerer hvilke kriterier som vektlegges for suksess. Motivasjonsklima kan oppsummeres som hva et individ oppfatter at han eller hun må gjøre for å oppnå suksess på jobb (Nerstad et al. 2013).

---

### 2.4.1 Mestringsklima

Målorienteringsteorien deler motivasjonsklima inn i to dimensjoner; mestringsklima og prestasjonsklima. Mestringsklima kjennetegnes ved at individet er fokusert på måloppnåelse ut ifra sitt eget utgangspunkt, og måler suksess ovenfor seg selv. I en slik kontekst føler ikke individet at det blir sammenlignet med andres prestasjon, og normative kriterier (Nerstad et al., 2013). Istedenfor opplever det måloppnåelse og mestring ved at det overgår egne prestasjoner fra tidligere (Ames & Ames, 1984). Nerstad et al. (2013) forklarer mestringsklima som et motivasjonsklima hvor individet oppfatter en vektlegging av selvutvikling og kompetansebygging som kriterier for suksess. Det kjennetegnes også ved at likestilling, innsats, læring, oppgavemestring, individuell utvikling og samarbeid oppfordres og belønnes (Nerstad et al, 2013). Når et individ har et mestringsmål blir de vanligvis mer engasjert i oppgaven eller aktiviteten på en positiv måte, og er mer sannsynlig å opprettholde innsatsen selv når de støter på utfordringer (Ames, 1992a).

### 2.4.2 Prestasjonsklima

I kontrast til mestringsklima finnes prestasjonsklima, hvor innsats og suksess måles normativt og sammenlignes med andres prestasjoner. I prestasjonsklima vil individet bli fokusert på å være bedre enn de rundt seg, hvor det kun er de individene med høyest kompetanse og prestasjon som regnes som suksessfull (Ames & Ames, 1984). Ifølge Nerstad (2013) er prestasjonsklima et motivasjonssystem som definerer suksess og fiasko basert på hvordan ansatte presterer i forhold til hverandre. Herunder er synlig annerkjennelse spesielt viktig, hvor omgivelsene definerer individet som mer suksessfull enn andre (Ames, 1992a). Hvilket klima som er mest ønskelig vil variere ut ifra kontekst og arbeidsoppgavens natur, og det vil derfor være viktig at ledere tilrettelegger for det motivasjonsklimaet som er best egnet. I litteraturen påpekes det imidlertid at når et individ har en prestasjonsorientert målorientering, kan de være mer redd for å mislykkes, noe som kan føre til at de unngår utfordrende oppgaver eller tar mindre risiko (Ames, 1992a).

## 2.5 Tjenende ledelse og motivasjonsklima

Motivasjonsklima skapes og påvirkes av lederen som etablerer både implisitte og eksplisitte kriterier for suksess innenfor en bestemt kontekst (Nerstad, 2013). Dermed har lederen en betydelig innflytelse på om det oppstår normative kriterier, der ansatte oppmuntres til å konkurrere mot hverandre med absolutte resultater, eller om fokuset ligger på selvutvikling og kompetansebygging som primære suksessfaktorer (Ames, 1992a). Det eksisterer ikke teori som eksplisitt kobler tjenende ledelse og motivasjonsklima, men ledelse har blitt koblet til andre former for klima på arbeidsplassen (Kuenzi & Schminke, 2009). For eksempel transformasjonsledelse og innovasjonsklima (Jung, Chow & Wu, 2003), karismatisk ledelse og organisasjonsklima (Koene, Vogelaar & Soeters, 2002) og transformasjonsledelse og klima for involvering (Richardson & Vandenberg, 2005). Tjenende ledelse har også blitt koblet til ulike klima som «procedural justice climate» og kunnskapsdelingsklima (Song, et. al, 2015). Dermed finner vi det er nærliggende å tenke at tjenende ledelse kan kobles til motivasjonsklima.

Mestringsklima er kjennetegnet ved lederens fokus på selvutvikling og kompetanseoppbygging blant de ansatte. Dette sammenfaller med Liden et al. (2008) sin beskrivelse av tjenende ledelse, som vektlegger medarbeidernes vekst og utvikling. Konseptuelle ferdigheter, myndiggjøring og tilretteleggelse for andres suksess og vekst er dimensjoner fra tjenende ledelse som samsvarer med et mestringsklima. Siden en tjenende leder fokuserer på selvutvikling og kompetansebygging blant de ansatte, tror vi at lederen vil sette mål som favoriserer den personlige utviklingen til de ansatte, og dermed gi økt grad av opplevd mestringsklima. På grunn av lederens ønske om at hvert individ lykkes, mener vi også at lederen vil sette suksesskriterier som legger til rette for dette, noe som vil være kriterier lik de fra et mestringsklima.

I tillegg har vi vist at tjenende ledelse i stor grad bygger på sosial identitetsteori, -læringsteori og -bytteteori som de dominerende rammeverkene benyttet for empirisk forskning på området. Disse teoriene tar for seg perspektivet om at medarbeiderne etterligner, modellerer og engasjerer seg i gjensidighet for å oppfylle forventningene til en tjenende leder (Bandura, 1977; Tajfel, 1978; Blau, 1986). Dette er med på å forklare hvordan tjenende ledelse fremmer

---

et mestringsklima gjennom at lederen investerer tid og ressurser teamet, som igjen gjør at medlemmene vil ønske å utøve atferden som lederen oppmuntrer til. Samlet sett argumenterer vi derfor for at tjenende ledelse vil bidra til et økt mestringsklima i teamene.

*Hypotese 3: Tjenende ledelse er positivt relatert til et mestringsklima i team.*

Ettersom en tjenende leder prioriterer medarbeidernes vekst og utvikling fremfor maksimering av prestasjon og profitt, samsvarer tjenende ledelse i mindre grad med kjennetegnene til et prestasjonsklima. Det kan tenkes at en tjenende leder vil sette noen normative kriterier for prestasjon, men hovedsakelig vektlegge suksesskriterier som prioriterer hvert individs egenutvikling som viktigst. Dermed vil en tjenende leder nedtone et prestasjonsklima til fordel for mestringsklima. På bakgrunn av dette, tror vi at en tjenende leder vil ha en negativ effekt på prestasjonsklimaet og vil i mindre grad fremme dette sammenlignet med andre mer prestasjonsfokuserede lederstiler.

*Hypotese 4: Tjenende ledelse er negativt relatert til et prestasjonsklima i team.*

## 2.6 Motivasjonsklima og prestasjon

Empirisk forskning viser til en kobling mellom økt prestasjon og et høyt nivå av mestringsklima (Lau & Nie, 2008). Bunderson & Sutcliffe (2003) fant at en læringsorientert måloppnåelse, som det fremmet av et mestringsklima, øker teams effektivitet. Meece, Anderman & Anderman (2006) trekker også frem en rekke påviste effekter fra forskning på mestrings-mål. Disse er blant annet at man har høyere engasjement og involvering i arbeidet og er mer utholdende i vanskelige oppgaver (Ames, 1992a).

*Hypotese 5: Mestringsklima er positivt relatert til teamets oppgaveorienterte prestasjon.*

Videre finnes det blandede resultater fra forskning på sammenhengen mellom prestasjonsklima og prestasjoner. På den positive siden er det funnet sammenhenger mellom prestasjonsmål og økt overflate-læring, som går ut på memorering og arbeid med informasjon (Meece et al., 2006). Samtidig viser Meece et al. (2006) til at en prestasjonsmålorientering også henger sammen med ineffektivitet som prokrastinering og høyere sannsynlighet for å handle uærlig for å oppnå bedre resultater. I tillegg viser også Nerstad et al. (2013) til en negativ, men ikke-signifikant, sammenheng mellom prestasjonsklima og engasjement i arbeidet. Derfor vil vi forvente å finne en negativ sammenheng mellom prestasjonsklima og oppgaveorientert prestasjon.

*Hypotese 6: Prestasjonsklima er negativt relatert til teamets oppgaveorienterte prestasjon.*

## 2.7 Motivasjonsklima og kreativitet

Som et annet mål på team prestasjon vil vi i tillegg undersøke om lederstilen og det resulterende motivasjonsklimaet påvirker teamenes kreativitet. Motivasjon er allerede vist å være en driver for kreativitet og en organisasjons innovasjon (Coelho & Augusto, 2010; Fischer et al., 2019). Dette får oss til å anta at det trolig kan være en sammenheng til mestringsklima, som er vist å øke ansattes motivasjon og involvering i arbeidet (Nerstad et al., 2013). Det eksisterer også empiri som knytter tjenende ledelse til økt kreativitet og innovasjon (Jaiswal & Dhar, 2017; Yoshida et al., 2014). Vi vil derfor argumentere for at tjenende ledelse tilrettelegger for økt kreativitet mediert gjennom mestringsklima blant annet på grunn av sitt fokus på kunnskaps-deling og tilrettelegging av en kultur av å hjelpe hverandre.

*Hypotese 7: Mestringsklima er positivt relatert til teamets kreativitet.*

---

Samtidig tror vi at et prestasjonsklima vil ha en motsatt, negativ effekt på kreativiteten til teamene. Som nevnt antyder forskning at prestasjonsklima kan henge sammen med prokrastinering, lavere engasjement og uærlig atferd. Dette ser vi som tegn på at motivasjonen til de ansatte er lavere, som igjen kan redusere teamenes kreative prestasjon. I tillegg bygger blant annet Jaiswal & Dhar (2017) sine funn om en positiv relasjon mellom tjenende ledelse og teams kreativitet på at det også er en høy grad av tillit i teamene, hvor tillit fungerer som en mediator i relasjonen. Vi ser det som sannsynlig at et prestasjonsklima som fremmer konkurranse og sammenlikning mellom de andre i teamet dermed også vil redusere tilliten mellom medlemmene av teamet, som igjen vil føre til redusert kreativitet.

*Hypotese 8: Prestasjonsklima er negativt relatert til teamets kreativitet.*

## 2.8 Tjenende ledelse og prestasjon, mediert gjennom mestringsklima

I litteraturen er klima blitt brukt som en viktig medierende variabel for å forklare blant annet sammenhengen mellom ledelse og ulike utfall i organisasjonen, deriblant prestasjon på individ- og teamnivå (Kuenzi & Schminke, 2009). Eksisterende forskning på tjenende ledelse har blant annet sett på serviceklima (Hunter, et al., 2013) og et kunnskapsdelingsklima (Song, et al., 2015) i team, som medierende variabler til kreativitet og prestasjon (Eva, et al., 2019). Dette baner vei for at også andre typer klima kan fungere som medierende variabler mellom tjenende ledelse og prestasjon. Som nevnt i del 2.2 mener vi at det eksisterer en direkte effekt mellom tjenende ledelse og prestasjon. Vi argumenterer også for at det eksisterer en indirekte effekt mellom tjenende ledelse og prestasjon, mediert gjennom motivasjonsklima. Vi har allerede etablert en hypotese om at tjenende ledelse er positivt relatert til motivasjonsklima, gjennom at en tjenende leder vil sette implisitte og eksplisitte kriterier som tilrettelegger for at hver ansatt opplever mestring og vekst. I tillegg har vi etablert en hypotese om at mestringsklima vil være positivt relatert til oppgaveorientert prestasjon som også er støttet i tidligere forskning (F. eks Lau & Nia, 2008; Bunderson & Sutcliffe 2003). Basert på antakelsene bak de nevnte hypotesene knyttet til mestringsklima, mener vi at mestringsklima vil kunne fungere som en medierende variabel mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert

prestasjon. Ved at en tjenende leder etablerer et mestringsklima vil de ansatte oppleve de nødvendige forutsetningene for å kunne lykkes med oppgaveorientert prestasjon. Derfor har vi utarbeidet en hypotese om at tjenende ledelse fører til økt oppgaveorientert prestasjon mediert gjennom mestringsklima.

*Hypotese 9: Forholdet mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon i team, medieres positivt gjennom et mestringsklima.*

## 2.9 Tjenende ledelse og prestasjon, mediert gjennom prestasjonsklima

Vi følger resonnementet videre til forholdet mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon, som vi også tror er negativt mediert gjennom et prestasjonsklima. Vi har allerede etablert hypotesen om at tjenende ledelse fører til et redusert prestasjonsklima på bakgrunn av at en tjenende leder prioriterer medarbeidernes vekst og utvikling fremfor maksimering av prestasjon og profitt. Videre har vi etablert hypotesen om at et prestasjonsklima fører til en reduksjon i oppgaveorientert prestasjon på bakgrunn av at det blant annet fører til prokrastinering, ineffektivitet og lavere jobb engasjement (Meece et al., 2006; Nerstad et al., 2013). På bakgrunn av disse hypotesene tror vi derfor at prestasjonsklima vil negativt mediere forholdet mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon.

*Hypotese 10: Forholdet mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon i team, medieres negativt gjennom et prestasjonsklima.*



---

## 2.10 Tjenende ledelse og kreativitet, mediert gjennom mestringsklima

Som vist under 2.8 har ulike typer klima blitt brukt som mediator for å forklare effekten av tjenende ledelse på kreativitet. I 2.3 viste vi også at tjenende ledelse er positivt relatert til kreativiteten i team på grunn av dimensjonene som utgjør konstruksjonen, og sosial identitets-, lærings- og bytteteori. Og til slutt viste vi under 2.7 at et motivasjonsklima fører til en økt kreativitet i teamet. Basert på antakelsene som ligger til grunn for disse hypotesene mener vi derfor at mestringsklima vil kunne mediere relasjonen mellom tjenende ledelse og kreativitet. Vi argumenterer derfor at tjenende ledelse skaper et mestringsklima karakterisert av et fokus på å utvikle personlige egenskaper, kunnskapsdeling og samarbeid. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet en hypotese om at tjenende ledelse fører til økt kreativitet i team, mediert gjennom et mestringsklima.

*Hypotese 11: Forholdet mellom tjenende ledelse og kreativitet i team, medieres positivt gjennom et mestringsklima.*

## 2.11 Tjenende ledelse og kreativitet, mediert gjennom prestasjonsklima

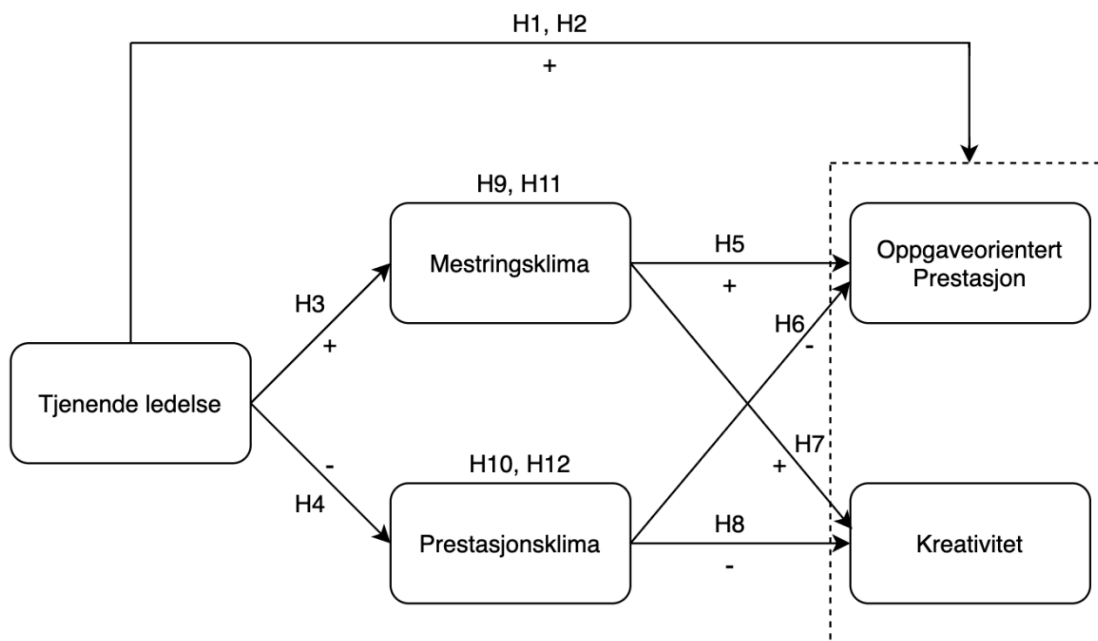
Parallelt med hypotesen om at forholdet mellom tjenende ledelse og kreativitet er positivt mediert gjennom et mestringsklima, foreslår vi at dette forholdet også er negativt mediert gjennom et prestasjonsklima. Vi har etablert hypotesen om at tjenende ledelse fører til et redusert prestasjonsklima, og deretter foreslått hypotesen om at prestasjonsklima reduserer kreativitet. På bakgrunn av disse hypotesene tror vi derfor at forholdet mellom tjenende ledelse og kreativitet er negativt mediert gjennom et prestasjonsklima.

*Hypotese 12: Forholdet mellom tjenende ledelse og kreativitet i team, medieres negativt gjennom et prestasjonsklima.*

## 2.12 Forskningsmodell

For å oppsummere hypotesene som skal besvare problemstillingen, har vi satt opp følgende forskningsmodell med sammenhengene vi ønsker å undersøke. Gjennom modellen ønsker vi å få en forståelse for de kausale sammenhengene mellom den tjenende lederen, og hvilke typer motivasjonsklima som oppstår i teamet som følge av lederen. Videre vil vi undersøke medieringseffektene klimaene har på oppgaveorientert prestasjon og kreativitet. Vi har valgt å avgrense forskningsspørsmålet til teamnivå, og vil ikke gjøre undersøkelser på individ- og organisasjonsnivå.

Figur 1 - Forskningsmodell



---

## 2.13 Svakheter i forskningsfeltet

Flere forskere adresserer noen sentrale svakheter ved forskningen på tjenende ledelse som er gjort frem til nå. Det er presentert empiriske bevis for den inkrementelle validiteten til tjenende ledelse over andre ledelsesformer, men dette har vært vanskelig å etablere på grunn av de eksisterende manglene i forskningen (Eva et al., 2019). Disse manglene er endogenitetsbias, målefeil og felles metodebias, ettersom det mangler kausal forskning i feltet som igjen kan lede til misvisende resultater (Antonakis, Bendahan, Jacquart & Lalive, 2010). Manglene skyldes at det er benyttet lite teoribasert forskning om tjenende ledelse med kvalitativ metode, i tillegg til at få har benyttet et eksperiment design (Eva et al., 2019). For å styrke den kausale forskningen oppmuntres Eva et al. (2019) og Schowalter & Volmer (2023) til å i større grad benytte eksperimenter i videre forskning på tjenende ledelse. Dette vil adressere problemene med endogenitet og manglende bevis for kausale sammenhenger som eksisterer i fagfeltet. Det er også derfor vi har valgt å gjennomføre et eksperiment i vår studie med håp om at vi kan belyse og stadfeste en kausal sammenheng mellom tjenende ledelse og prestasjon og kreativitet, mediert gjennom motivasjonsklima.

## 3. Metode

Vi vil i denne delen redegjøre for valg av forskningsdesign og metode. Deretter vil vi forklare datautvalg og hvordan datainnsamling ble gjennomført ved hjelp av et eksperiment. Vi vil også inkludere en beskrivelse av variablene som skal benyttes i analysen, og teori bak målingene av disse. Til slutt vil vi redegjøre for hvordan vi har gjort analysene våre, som ligger til grunn for resultatene som skal presenteres i neste del av oppgaven.

### 3.1 Valg av forskningsdesign og metode

I den følgende delen vil vi forklare vårt forskningsdesign, som er den strategien vi bruker for å besvare studiens problemstilling (Saunders et al., 2019). Gjennom et planlagt og hensiktsmessig forskningsdesign kan vi undersøke relasjonen mellom tjenende ledelse, mestringsklima og prestasjonsklima, og videre undersøke hvordan denne relasjonen påvirker oppgaveorientert prestasjon og kreativitet. Vi har benyttet en kvantitativ metode hvor vi har samlet inn data gjennom et laboratorieeksperiment, ettersom er slikt eksperiment er den beste metoden for å finne kausale sammenhenger og motvirke risiko for endogenitet (Saunders et al., 2019; Eva et al., 2019). I tillegg har vi også samlet inn noe kvalitativ data på kreativitet som vi forklarer nærmere i kapittel 3.3 og 3.4.5.

Ifølge Saunders et al. (2019) burde man i eksperiment allokere deltakerne tilfeldig til enten eksperimentgrupper eller en kontrollgruppe, manipulere den uavhengige variabelen, og kontrollere endringene i de avhengige variablene for påvirkning fra andre variabler. Alt dette har vi lagt til rette for i vår studie for å sikre kvaliteten på resultatene våre. Videre kan laboratorieeksperimentet vårt kategoriseres som et «between-subjects design», noe som gjør det mulig for oss å sammenlikne forskjeller i resultatene mellom eksperimentgruppen og kontrollgruppen vår (Saunders et al., 2019).

Som vi har gjort rede for, er det behov for flere eksperimentelle forskningsdesign innen studier på tjenende ledelse, og ved å gjennomføre et eksperiment kan vi samle robust data som kan

---

benyttes til å øke validiteten på eksisterende teori innen ledelseslitteraturen. Dette er fordi en av fordelene ved å gjennomføre en eksperimentell studie er at man skaper et kontrollert miljø, som igjen gjør det mulig å påvise kausale sammenhenger (Saunders et al., 2019). Det betyr at studentene er tatt ut av sine omgivelser slik at disse kan holdes konstant. Dette gjør det mulig å undersøke de variablene som er av interesse uten at støy spiller inn på resultatene. Ved å dele deltakerne inn i to grupper og introdusere en planlagt endring i den ene gruppen samtidig som vi holder alt annet helt likt, vil forskjellen i den avhengige variabelen kunne forklares utelukkende gjennom den planlagte endringen. Derfor kan man konkludere med at det er en kausal sammenheng, som i vårt tilfelle vil gjøre det mulig å finne ut om det faktisk foreligger en sammenheng mellom tjenende ledelse, motivasjonsklima og teamresultater. (Saunders et al., 2019).

Denne oppgaven har en deduktiv tilnærming til teoriutvikling ettersom den innebærer testing av hypoteser i eksisterende teori (Saunders et al., 2019). Tjenende ledelse og målorienteringsteori utgjør det teoretiske fundamentet som vi tar utgangspunkt i for en deduktiv tilnærming. Vi finner at en deduktiv tilnærming til teoriutvikling er velegnet for oppgavens formål ettersom den har til hensikt å forklare kausale sammenhenger mellom konsepter og variabler (Saunders et al., 2019).

## 3.2 Datainnsamling

### 3.2.1 Utvalg

Som populasjon for eksperimentet vil det være naturlig å ta for seg bedrifter i Norge. For å representere disse er vår taktiske populasjon alle som tok faget Psykologi og Ledelse (SOL1) ved NHH våren 2024. Den taktiske populasjonen utgjør 464 personer. Alle fikk invitasjon til å delta på eksperimentet hvor vi endte på et utvalg på til sammen 389 personer. Responsraten i den strategiske populasjonen ble 84%, da 389 av de 464 studentene deltok på eksperimentet. Etter å ha rensket dataen for manglende svar og teamstørrelse, endte vi med 372 personer og en responsrate på 81%.

Det endelige utvalget består av 52,2% menn og 46,5% kvinner med en gjennomsnittlig alder på 20,65 år (standardavvik = 1,41). Disse er fordelt på 99 team, bestående av 3-4 personer, med en gjennomsnittlig størrelse på 3,76. Utvalget vårt karakteriseres som et kvote-utvalg ettersom alle deltakerne måtte ha SOL1-kurset våren 2024 for å være med (Saunders et al., 2019). De ble også fordelt tilfeldig med halvparten i hver av de to eksperimentgruppene for tjenende eller direkte ledelse, som gjør at begge gruppene skal være så identiske som mulig. Dette legger igjen til rette for å kunne sammenlikne dem og trekke kausale konklusjoner fra resultatene.

### **3.2.2 Utforming av eksperimentet**

Eksperimentet ble holdt på NHH, og ble gjennomført i 11 økter, med 30-40 deltakere i hver økt. En økt hadde en varighet på 1 time og 30 minutter hvor studentene måtte løse oppgaver i team bestående av 3-4 personer. Studentene kunne selv velge hvilken økt de ville delta på, men hvilket team de endte opp i var randomisert. I begynnelsen av eksperimentet ble gruppene tilfeldig eksponert for enten tjenende ledelse eller direkte ledelse gjennom en video med en tale fra deres leder. Deretter skulle studentene arbeide i team med å løse to ulike oppgaver. Når øvelsene var ferdig samlet vi inn data ved at deltakerne fikk tid til å gå inn på spørreskjemaene vi hadde utarbeidet i Qualtrics, gjennom en QR-kode eller link. Det ble til sammen tre punkter for datainnsamling underveis i eksperimentet.

Ved eksperimentets start fikk deltakerne informasjon om at hvert team var et lederteam i en fiktiv bedrift som skulle lansere nye produkter. De fikk deretter vite at de skulle få se en video med informasjon fra lederen i den fiktive bedriften. Gjennom videoen av lederen ble studentene eksponert for enten en direkte eller tjenende lederstil, tilsvarende storgruppen de var en del av. Etter dette ble deltakerne bedt om å svare på det første spørreskjemaet (Se vedlegg 1), som var en manipulasjonssjekk for å sikre at de faktisk opplevde at lederen utøvde den ønskede lederstilen. Der svarte de på spørsmål knyttet til lederen og lederstilen hans.

Videre ble studentene satt til å arbeide med en øvelse kalt Solmat, som er utarbeidet tidligere i SOL1-kurset, hvor de skulle bli enige om et av tre produkter bedriften burde lansere (Se

vedlegg 4). Hver deltaker i hvert team ble tildelt en spesifikk rolle blant totalt 4 stykker, og fikk også utdelt rollens informasjonsark knyttet til de tre produktene (Se vedlegg 5). Deler av informasjonen var felles, og noe var informasjon som kun hver enkelt rolle fikk utdelt. Informasjonsbitene kunne være negative, positive eller nøytrale effekter av å lansere hver av de tre produktene (Se vedlegg 6). Målet med oppgaven var å bestemme seg for å lansere det de mente var det beste produktet. For å mestre dette måtte deltakerne samarbeide i teamet, og utveksle informasjon på en måte som gjorde dem i stand til å ta et informert og helhetlig valg.

Etter øvelsen ble deltakerne bedt om å svare på det andre spørreskjemaet som undersøkte hvordan de hadde arbeidet i teamet (Se vedlegg 2). Her målte vi blant annet motivasjonsklima, deltakernes vurdering av teamets prestasjon, og de fleste kontrollvariablene. Samtidig samlet vi inn svarene som hvert team hadde kommet frem til gjennom øvelsen, som senere ble brukt som et objektivi mål på oppgaveorientert prestasjon.

Til slutt gjennomførte vi en kreativitetsøvelse for å måle teamenes kreativitet (Se vedlegg 4). Oppgaven bestod av idémyldring både individuelt og i team hvor de skulle komme på så mange måter som mulig å bruke en pappeske på. Både de individuelle ideene og team-ideene ble innrapportert i spørreskjema 3 (Se vedlegg 3). Se kapittel 3.3 og 3.4.5 for en beskrivelse av hvordan vi målte kreativitet.

### **3.2.3 Kontrollgruppe**

For å gjennomføre manipulasjonssjekken brukte vi direkte ledelse som lederstilen i kontrollgruppen. Denne lederstilen er en av to lederstiler som fungerer godt for sammenlikning med tjenende ledelse (van Dierendonck et al., 2014). I den uavhengige, binære variabelen *tjenende* som blir forklart under i kapittel 3.3, kommer også den direkte lederstilen til uttrykk som en av to mulige verdier, og representerer omtrent halvparten av deltakerne i eksperimentet. Selv om formålet til studien ikke er å undersøke direkte ledelse, utgjør den som lederstil en viktig del av designet til eksperimentet, som gjør det mulig å studere effektene fra tjenende ledelse relativt til andre ledelsestyper.

Direkte ledelse befinner seg i den andre kategorien av primære kilder til ledelse (Stogdill & Coons, 1957). Direkte ledelse representerer kategorien av lederstiler som initierer struktur med et oppgaveorientert fokus, i motsetning til tjenende ledelse som representerer den andre kategorien med et fokus på relasjoner gjennom å ta hensyn og tilrettelegge for de ansatte. Direkte ledelse er en oppgaveorientert lederstil med fokus på lederens sentraliserte-, posisjonelle makt (De Hoogh & Den Hartog, 2015; Bass & Bass, 2008; Jago, 1982). Den er knyttet til at lederen aktivt gir detaljerte beskrivelser av arbeidsoppgavene til sine underordnede, med en klar forventning av at de vil følge alle instruksjonene som blir gitt (Lorinkova, Pearsall & Sims, 2013; Keller, 2006). Lorinkova et al. (2013) viser til at en direkte lederstil er lik autokratisk ledelse, hvor vi ønsker å trekke på initierende strukturell ledelse («Initiating Structure Leadership») for å eksponere gruppene for denne lederstilen (Keller, 2006; Stogdill, 1963).

### **3.2.4 Manipulasjon av lederstil**

Måten deltakerne ble eksponert for de ønskede lederstilene på var ved å vise dem enten en direkte- eller tjenende tale på video, levert av en profesjonell skuespiller. Dette er en metode som også er benyttet i flere studier av karismatisk-, transformell- og transaksjons ledelse med hensikt av å utforske hvordan manipulasjon av lederstil påvirker individuelle prestasjoner (Schowalter og Volmer, 2023). Talene er på tilsvarende lengde; 481 ord for tjenende ledelse, og 475 ord for direkte ledelse. Talen med en tjenende lederstil er utformet i tråd med de 7 dimensjonene til tjenende ledelse, hver representert i sitt eget avsnitt (Liden et al., 2008; Liden et al., 2015). Tilsvarende er talen med den direkte lederstilen utformet i tråd med de 6 dimensjonene for målingen av direkte ledelse, som samsvarer med hvert sitt avsnitt (Stogdill, 1963). Vi vil også påpeke at det ble benyttet KI-verktøy som hjelpemiddel til idégenereringen og struktureringen av talene. Vi har inkludert manusene for de to talene i tabell 1, hvor vi også har markert forskjellene med fet skrift.



Tabell 1 - Manus til de to talene

Tjenende ledelse	Direkte ledelse
<p>God morgen, alle sammen! Mitt navn er Tormod, og jeg er lederen for selskapet dere skal jobbe for i denne studien. I de neste fire minuttene vil jeg informere dere om viktigheten av arbeidsoppgaven. Målet vårt er å velge det perfekte produktet for vår neste kampanje - suppe, sjokolade, eller saft. <b>Solmat</b> er et vellykket selskap som har vokst jevnt og trutt siden oppstarten for 20 år siden, mye på grunn av vårt fokus på lokale ingredienser og bærekraft.</p>	<p>God morgen, alle sammen! Mitt navn er Tormod, og jeg er lederen for selskapet dere skal jobbe for i denne studien. I de neste fire minuttene vil jeg informere dere om viktigheten av arbeidsoppgaven. Målet vårt er å velge det perfekte produktet for vår neste kampanje - suppe, sjokolade, eller saft. <b>Solmat</b> er et vellykket selskap som har vokst jevnt og trutt siden oppstarten for 20 år siden, mye på grunn av vårt fokus på lokale ingredienser og bærekraft.</p>
<p>Dere er en del av ledergruppen i SOLMAT AS, en norsk matprodusent som er heleid av SOL-gruppen. SOLMAT produserer matvarer for dagligvarehandelen og er kjent for høykvalitetsprodukter i et bredt spekter av matkategorier, inkludert de velkjente og tradisjonelle merkene Solsuppe, og godterimerket Solgodt.</p>	<p>Dere er en del av ledergruppen i SOLMAT AS, en norsk matprodusent som er heleid av SOL-gruppen. SOLMAT produserer matvarer for dagligvarehandelen og er kjent for høykvalitetsprodukter i et bredt spekter av matkategorier, inkludert de velkjente og tradisjonelle merkene Solsuppe, og godterimerket Solgodt.</p>
<p>Som leder er min rolle å tjene dere, og gi dere energi til å ta de beste valgene for selskapet vårt. La oss tenke utover det umiddelbare valget. Hvordan stemmer hvert produkt overens med vår langsiktige visjon og mål? Jeg oppfordrer dere til å tenke kreativt og strategisk om den potensielle innvirkningen av beslutningen vår på selskapets fremtid.</p>	<p>Det er viktig å gjøre det klart at i dette teamet, bør dere holde dere til bestemte prestasjonsstandarder. Beslutningen dere skal ta skal ikke tas lett på, og jeg forventer at alle bidrar med sitt beste.</p>
<p>Jeg tror på hver og ens evne til å bidra meningsfylt til denne oppgaven. Dere bidrar alle med unike ferdigheter og perspektiver. Jeg oppfordrer dere til å uttrykke ideene deres fritt og ta eierskap til denne oppgaven. Dere bør kommunisere åpent og respektere hverandres synspunkter.</p>	<p>Jeg forventer at hvert medlem av dette teamet opprettholder disse standardene i alle oppgavene deres. Kun det beste er godt nok for oss, og hver handling dere tar skal reflektere dette. Vi er kjent for vår kvalitet, og jeg stoler på at dere vil opprettholde det ryktet.</p>
<p>Jeg stoler på teamenes evne til å ta en gjennomtenkt, informert beslutning. Husk, dette handler ikke bare om å velge et produkt; det handler om å jobbe sammen på en måte som tydeliggjør våre verdier og styrker båndene våre som et team.</p>	<p>For å sikre at prosjektet vårt blir utført feilfritt, vil dere bli tildelt spesifikke roller. Rollene deres er valgt basert på deres ferdigheter og ekspertise. Jeg forventer at dere holder dere til disse rollene og utfører dem på best mulig måte. Vennligst fokuser på oppgaven dere har blitt tildelt og sørg for at dere tar den riktige avgjørelsen. Husk, suksessen vår avhenger av hvor godt dere utfører oppgavene deres.</p>
<p>I diskusjonene deres er det viktig at vi opprettholder selskapets etiske standarder, og sikrer at vår beslutning ikke bare gagnar oss, men også stemmer overens med våre kjerneverdier. Vår styrke ligger i vår mangfoldighet og vår evne til å samarbeide effektivt.</p>	<p>Suksessen vår ligger i vår disiplin. Jeg ber om at dere alle følger de standardreglene og forskriftene som er satt. Disse reglene er på plass for å sikre kvaliteten på arbeidet vårt og integriteten til prosessen vår. Jeg ser etter effektivitet, presisjon, og overholdelse av planen.</p>
<p>Vi er ikke bare et selskap, vi er også et fellesskap. Og våre beslutninger bør skape verdi ikke bare for oss, men også for det bredere samfunnet vi betjener. Våre kunder, interessenter, leverandører, og regionen vi er i, er alle avhengige av arbeidet vi gjør. Jeg oppfordrer dere til å ha dette i bakhodet under diskusjonene deres.</p>	<p>For å opprettholde konsistens og nøyaktighet, oppfordrer jeg til bruk av prosedyren som er beskrevet i oppgaven. Dette vil ikke bare strømlinjeforme prosessen vår, men også sikre at dere utfører til høyeste standard. Å ha en klar plan og definerte roller lar oss fokusere vår kreative energi på å utføre oppgavene våre på best mulig måte.</p>
<p>Jeg er ikke her for å diktere, men for å lytte, forstå og veilede dere. Jeg tror på å sette dere, mine team, først. Deres vekst, deres suksess er mitt primære formål. Så, føl deg fri til å uttrykke bekymringer, ideer og forslag. Sammen kan vi, og vil vi, ta den beste avgjørelsen. Jeg er her for å støtte og veilede dere, og sørge for at denne opplevelsen er berikende og belønnende for hver av dere.</p>	<p>Jeg har nøye planlagt arbeidet som skal gjøres. Jeg forventer at alle holder seg til de fastsatte tidsrammene. Tid er helt essensielt, og vi har ikke råd til å kaste den bort. Deres overholdelse av disse tidsplanene er avgjørende for suksessen til lanseringen vår. Husk, hvert minutt teller.</p>
<p>Husk, det er ingen riktig eller feil valg. Dette er en læringsmulighet for oss alle. Hver beslutning, hvert skritt vi tar fører oss til vekst. Målet er ikke bare å velge et produkt, men å lære, vokse og lykkes sammen.</p>	<p>Selv om jeg setter pris på innspillene deres til beslutningen i dag, hviler de endelige beslutningene hos meg. Jeg vil takke hver enkelt av dere for deres dedikasjon og harde arbeid. Jeg vet at vi vil gripe denne muligheten og ta den riktige avgjørelsen. La oss sette i gang med arbeidet.</p>

### 3.3 Operasjonalisering av begreper

Vi utarbeidet tre digitale spørreskjema i Qualtrics for innhenting av data underveis i eksperimentet, som deltakerne fikk tilgang til ved å scanne en QR-kode i rommet. Disse ble laget i samarbeid med forskere fra NHH, og besvarelsene ble gjort i det kontrollerte miljøet til eksperimentet. Det ble hentet inn data på en rekke variabler for å gi oss muligheter til å undersøke ulike sammenhenger, men også fordi eksperimentet inngikk i arbeidet til andre forskere ved NHH. Videre skal vi presentere de variablene vi har benyttet for oppgaven og som er relevante for vår problemstilling.

#### *Tjenende Ledelse*

Vi valgte å benytte av Liden et al. (2015) sin SL-7 som manipulasjonssjekk for å sikre at videoen av den tjenende lederen ble oppfattet slik vi ønsket. SL-7 er en kortere versjon av Liden, Wayne, Zhao og Henderson (2008) sin SL-28. Vi ser det hensiktsmessig å benytte den forkortede utgaven da spørreundersøkelser ikke burde være for lang for å sikre svarenes kvalitet (Saunders et al., 2019). Videre anbefaler også Eva et al. (2019) blant annet bruk av SL-7 for målinger av tjenende ledelse for videre forskning. SL-7 inneholder spørsmål som «*lederen min setter mine interesser foran sine egne*». Vi benyttet en 7-punkts Likert skala for å måle dette. Cronbach's alpha er målt til 0,82.

#### *Direkte Ledelse*

For å måle deltakernes oppfatning av en direkte leder, og samtidig kontrollere at denne skilte seg fra oppfatningen av den tjenende lederen, benyttet vi Stogdill (1963) sin 6-item måling av initierende struktur; «The Leader Behavior Description Questioneer» skjema XII (LBDQ-XII). Dette har også blitt vist å være en av målemetodene med høyest validitet for initierende struktur (Judge et al., 2004). LBDQ-XII inneholder spørsmål som «*lederen min bestemmer hva som skal gjøres, og hvordan det blir gjort*». Vi brukte en 7-punkts Likert skala. Cronbach's alpha er målt til 0,89.

---

## *Tjenende*

Vi har laget en variabel som forteller hvilken lederstil teamene ble eksponert for, basert på hvilken video deltakerne fikk se. Den har fått verdien 0 for direkte ledelse og 1 for tjenende ledelse. Dette er den uavhengige variabelen i analysen som gjør det mulig å undersøke hvordan motivasjonsklima, prestasjon og kreativitet påvirkes av lederstilen. Den gjør også at resultatene sammenliknes med kontrollgruppen da den reflekterer tjenende ledelse relativt til direkte ledelse.

## *Motivasjonsklima*

For å måle motivasjonsklima benyttet vi Nerstad et al. (2013) sin *Motivational climate at work questionnaire (MCWQ)*. Av til sammen 16 spørsmål; 8 på mestringsklima og 8 på prestasjonsklima, ble det valgt ut 8 spørsmål som deltakerne fikk i undersøkelsen, fordelt likt mellom mestringsklima og prestasjonsklima. Denne tilnærmingen er et validert mål på motivasjonsklima (Sverdrup et al., 2020). For dette målet ble det benyttet en 7-punkts Likert skala. Deltakerne måtte svare på påstander som «*I dette teamet legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling*» for mestringsklima, og «*I dette teamet motiveres det til rivalisering mellom teammedlemmer*» for prestasjonsklima. Cronbach's alpha er målt til 0,73 for mestringsklima og 0,72 for prestasjonsklima.

## *Subjektiv prestasjon*

Vi målte også deltakernes subjektive opplevelse av resultatene som teamet hadde oppnådd, og stilte tre spørsmål som knyttet seg til opplevelsen av å ha lyktes, teameffektivitet og prestasjon. Målemetoden er hentet fra Bang (2010), og er en skala som bygger på Jehn et al., (1999) sin «*Perception of group performance*». Den har påstander som «*teamet vårt har lyktes svært godt i arbeidet sitt*». For dette målet er det benyttet en 5-punkts Likert skala, og Cronbach's alpha er målt til 0,63.

## *Objektiv prestasjon*

Vi hentet inn informasjon om hvilket produkt de ulike teamene valgte i etterkant av gruppeøvelsen. Her var det tre ulike utfall: det ene hadde flest negative egenskaper, den andre

hadde mange nøytrale egenskaper og få negative, og den tredje hadde størst andel positive egenskaper samtidig som den hadde færrest negative egenskaper (Se vedlegg 6). Det er det sistnevnte alternativet som regnes som det beste valget, og i variabelen kodet vi resultatene med 1 for det beste alternativet, 0,5 for det mellomste alternativet, og 0 for det dårligste alternativet.

### *Subjektiv kreativitet*

For å måle teamenes subjektive oppfatning av egen kreativitet benyttet vi 6 spørsmål fra Scott & Bruce (1994) som er en validert målemetode for dette. Her ble det gitt påstander som «*Dette teamet generer kreative idéer*», som deltakerne svarte på med en 5-punkts Likertskala. Cronbach's alpha er målt til 0,84.

### *Objektiv kreativitet*

Vi har målt teamenes divergente tenkning som en vurdering av kreativiteten deres ved å kode alle svarene fra kreativitetsøvelsen i de fire dimensjonene flyt, fleksibilitet, originalitet og nytte (Guilford, 1967). Dette er regnet som den beste måten å vurdere dette på innen kreativitetsforskningen (Reiter-Palmon, Forthmann, & Barbot, 2019). Flyt handler om kvantitet, altså hvor mange idéer man har kommet opp med. Her må man også ta hensyn til idéenes kvalitet ved å se på nytteverdien av de ulike idéene som er foreslått, hvor de mest nyttige forslagene får høyere score. Videre omfatter fleksibilitet hvor mange forskjellige idéer som er nevnt. Originalitet vurderes på bakgrunn av hvor mange andre som har kommet med tilsvarende idéer, hvor de sjeldneste forslagene scorer høyest. Nyttig vurderer hvor nyttige de ulike forslagene er i praksis (Reiter-Palmon et al., 2019).

Vi har slått sammen de individuelle målene flyt, fleksibilitet, originalitet og nyttig til et samlet mål for kreativitet. Fra teorien vet vi at disse begrepene skal måle den samme konstruksjonen, og de er også allerede slått sammen til én kreativitetskonstruksjon i tidligere studier (f.eks. i Reiter-Palmon et al., 2019 og Jamal & Ibrahim, 2020).

---

## Kontrollvariabler

I forbindelse med den andre spørreundersøkelsen i eksperimentet samlet vi inn informasjon til kontrollvariablene *alder*, *kjønn*, *teamstørrelse* og *bekjentskap*.

Kontrollvariabler inkluderes for å forhindre at støy fra eksperimentet og analysene våre skal påvirke resultatene (Trochim, Arora, & Donnelly, 2016). Gruppetørrelse er inkludert ettersom Brewer & Kramer (1986) har vist at den kan påvirke teamets prestasjoner, og at større grupper ofte er mindre homogene. Videre kontrollerte vi for hvor godt deltakerne kjente de andre på teamet sitt fra før av, ettersom etablerte relasjoner kan tenkes å ha en innvirkning på gruppedynamikken. Dersom deltakerne kjente hverandre fra før av vil det kunne bety at et klima allerede var etablert i teamet, og dermed forstyrre effekten av lederens påvirkning på teamet. Vi målte bekjentskap på en 5-punkts Likert skala hvor deltakerne ble bedt om å svare på spørsmålet «*I hvilken grad kjente du de andre i teamet ditt fra før?*». I tillegg kontrollerte vi for kjønn og alder, noe som andre studier av tjenende ledelse ofte kontrollerer for (f.eks. i Schowalter & Volmer, 2023 og Sendjaya et al., 2018).

## 3.4 Data analyse

### 3.4.1 Klargjøring av data

For å klargjøre datasettet for analyse, gikk vi systematisk gjennom all data og så etter tegn på manglende verdier og feil i datasettet. Vi valgte å fjerne alle rader med nullverdier fra spørreskjema 1 og 2. For deltakere som ikke hadde svart på spørreskjema 1, kunne vi ikke være sikker på at hadde fått med seg videoen og måtte derfor fjernes. Deltakerne som ikke hadde svart på spørreskjema 2 manglet nødvendig data om motivasjonsklima, og måtte derfor fjernes. Der det var enkelte celler med nullverdier håndterer SPSS disse, og vi lot disse bli værende i datasettet, men vi så etter mønster i nullverdiene for å sikre at de var tilfeldig og ikke knyttet seg til bestemte typer spørsmål. Dette gjorde vi for å sørge for at datasettet var representativt (Saunders et al., 2019)

Videre håndterte vi duplikater i datasettet. Hver deltaker hadde et unikt identifikasjonsnummer som de ble bedt om å oppgi på begynnelsen av hvert spørreskjema. I de tilfellene hvor vi fant

duplikater av samme identifikasjonsnummer valgte vi å fjerne disse, som er en fornuftig måte å håndtere duplikater på (Saunders et al., 2019). Vi kjørte funksjonen 'identify duplicates' i SPSS på identifikasjonsnummer, og fikk ut at det ikke var duplikater i datasettet etter vi hadde hatt en systematisk gjennomgang av dataen. Siden vi fjernet rader med data innebar dette at enkelte team ble ufullstendige. Vi valgte derfor å fjerne team som hadde færre en 3 deltakere, slik at alle teamene i datasettet hadde 3-4 deltakere. Dette gjorde at vektingen av svarene som aggregeres holder seg så lik som mulig mellom teamene.

Siden vi samlet data i tre spørreskjema, måtte vi slå sammen de tre datasettene til et fullstendig datasett på individnivå før vi kunne aggregere til teamnivå. Før sammenslåingen hadde vi en systematisk gjennomgang av variabelnavn og identifikasjonsnummer i alle tre datasettene slik at sammenslåingen ble riktig, og at vi kunne være trygge på at hver rad med data representerte den samme personen på tvers av de tre spørreskjemaene.

### **3.4.2 Aggregering**

Data på individnivå kan ikke uten videre aggregeres på teamnivå. For å rettferdiggjøre aggregering beregnet vi *within-group-agreement* ( $rWG(j)$ ), og intra-class correlation coefficients (ICC) 1 og 2. RWG måler variansen mellom teammedlemmene mot en forventet varians hvis teammedlemmene var tilfeldig enig (Biemann et al., 2012). Ved å måle teammedlemmenes enighet, kan aggregering rettferdiggjøres dersom individene er relativt enig med hverandre. For  $rWG$  er verdier på større eller lik 0.7 tilstrekkelig for aggregering (Biemann et al., 2012). Vi har brukt en uniform fordeling for forventet varians ettersom vi ikke hadde informasjon som tilsa at vi burde benytte en annen fordeling. Med en slik fordeling vil  $rWG$ -verdiene bli høye, og vi betrakter disse som en øvre verdi for enighet i teamet.

Hvis ICC(1) er statistisk signifikant forskjellig fra 0, er det tilstrekkelig med bevis for aggregering (Chen et al., 2004). Vi anser ICC(1)-verdier over 0,05 som tilstrekkelig for aggregering til teamnivå (Bliese, 2000). For ICC(2)-verdier argumenterer Koo & Li (2016) for å bruke en skala for å vurdere reliabilitet hvor det regnes som dårlig reliabilitet med verdier under 0,5, moderat reliabilitet for verdier mellom 0,5 og 0,75, god reliabilitet for verdier

---

mellom 0,75 og 0,9, og utmerket reliabilitet for verdier over 0,90 (2016). Vi forholder oss til ICC(2)-verdier på samme måte i vår vurdering av om det foreligger tilstrekkelige argumenter for aggregering av data.

ICC 1 og 2 var henholdsvis 0,32 og 0,63 for tjenende ledelse, 0,61 og 0,86 for direkte ledelse, 0,02 og 0,08 for mestringsklima, 0,11 og 0,32 for prestasjonsklima, 0,24 og 0,54 for subjektiv prestasjon, og 0,23 og 0,52 for subjektiv kreativitet. rWG var henholdsvis 0,86 for tjenende ledelse, 0,83 for direkte ledelse 0,88 for mestringsklima, 0,61 for prestasjonsklima, 0,90 for subjektiv prestasjon og 0,92 for subjektiv kreativitet.

På mestringsklima er ICC 1 på 0,02 lavere enn den anbefalte grensen for aggregering, men vi observerer at rWG-verdien fortsatt er sterk på 0,88. For prestasjonsklima er rWG-verdien på 0,63 lavere enn den anbefalte grensen for aggregering, men vi observerer at ICC 1 på 0,11 og over grensen for aggregering. Resten av begrepene oppfyller kravene til aggregering, men vi observerer at reliabiliteten målt ved ICC 2 er dårlig for mestringsklima og prestasjonsklima. Vi aggregerer likevel begrepene til team-nivå da dette er en utbredt praksis i forskning på tjenende ledelse (Eva et al., 2019), men det er en svakhet at ikke alle oppfyller de anbefalte verdiene for aggregering.

### **3.4.3 Chronbach's Alpha**

Vi benyttet oss av Chronbach's Alpha for å teste den interne konsistensen til variablene våre. Dette er den vanligste indeksen som benyttes for å vurdere den interne reliabiliteten mellom de ulike delene som utgjør en konstruksjon (Saunders et al., 2019). Ved å se på korrelasjonen mellom svarene på de ulike spørsmålene som skal måle en konstruksjon får vi en koeffisient som måler konsistensen mellom spørsmålene som utgjør hver konstruksjon. Chronbach's Alpha verdien strekker seg mellom 1 og 0, hvor målingenes interne reliabilitet øker jo høyere verdien er. Det er vanlig å benytte seg av en grense på 0,7, hvor alt over denne regnes som bra for å konkludere med at målingene er konsistente (Nunnally, 1978). Vi har utført målingene for konstruktene i vår analyse og presentert verdiene i kapittel 3.3. Oppsummert fant vi at Chronbach's Alpha koeffisienten var over 0,7 for tjenende ledelse, direkte ledelse,

mestringsklima, prestasjonsklima og for subjektiv vurdering av teamets kreativitet. Koeffisienten for variabelen som måler subjektiv prestasjon var derimot under grensen med en verdi på 0,63. Denne beholdes likevel i videre analyse ettersom spørsmålene er grunnet i teori og hentet fra en etablert skala.

### **3.4.4 Faktoranalyse**

Vi utførte en faktoranalyse for å undersøke dimensjonen til målingene av variablene våre. En faktoranalyse er hensiktsmessig å bruke for å se om man kan redusere antall variabler basert på uobserverte variabler og felles varianser (Yong & Pears, 2013). Den lar oss også se om en variabel måler mer enn én av konstruksjonene våre.

For å sikre oss at dataen er passende for en faktoranalyse anbefaler Yong & Pears (2013) å benytte en Kaiser-Meyer-Olkin-test (KMO) i tillegg til en Bartlett's test. KMO-testen er en indikator som måler andelen felles variasjon mellom variablene, og det er ønskelig å oppnå en verdi høyere enn 0,5. Bartlett's test måler om variansene mellom flere grupper er like, altså om variansen er lik på tvers av utvalgene. Denne testen burde ikke ha en p-verdi høyere enn 0,05. (Yong & Pears, 2013).

Vi utførte faktoranalysen ved bruk av Principal Component Analysis med en VARIMAX rotasjon i SPSS. En VARIMAX-rotasjon forteller oss i hvilken fra spørsmålene er relatert til hver faktor i tillegg til hvor mange faktorer spørsmålene knyttes til. Relasjonen kan sees på som sterk dersom målingene av faktorene er høyere enn 0,5 (Yong & Pears, 2018). Vi inkluderte kun faktorer med en Eigenvalue på høyere enn 1 i analysen, som ideelt sett skal forklare over 80% av den kumulative variansen i modellen vår (Yong & Pears, 2018).

### **3.4.5 Scoring av kreativitet**

Empirisk scoring divergent tenkning, preges av ulike utfordringer når det kommer til subjektive vurderinger som må gjøres underveis. For å motvirke de subjektive vurderingenes



---

påvirkning benyttet vi oss av best-praksis metoden som Reiter-Palmon et al. (2019) anbefaler. De trekker frem av det er viktig å skille idéer fra hverandre, men at det også kan være vanskelig å gjøre dette på en god måte. For å sikre kvaliteten på vurderingene foreslår de å benytte seg av en beste-praksis metode hvor man gjør vurderinger basert på overlapping av egenskaper. Dette kan fortsatt lede til forskjellige subjektive vurderinger og avklarer ikke om for eksempel en brusflaske som brukes til “oppbevaring av brus” er det samme som en brusflaske som brukes til “oppbevaring av juice”. Derfor er det anbefalt å fokusere på forskjeller i egenskaper som igjen fører til forskjellige funksjoner for alternative bruksområder (Reiter-Palmon et al, 2019).

Basert på denne tilnærmingen utarbeidet vi en tabell for kategorier av idéer som videre ble brukt for å telle hvor mange forskjellige idéer (*variasjon*) som ble foreslått, i tillegg til hvor mange som nevnte hver kategori. Med utgangspunkt i tabellen valgte vi videre å benytte oss av de fem mest originale idéene til hvert individ for å lage en score på de ulike *originalitet*, som dermed resulterer i at vurderingen blir så objektiv som mulig. Tabellen gjorde det også mulig å score *nyttig* så objektivt som mulig. *Nyttig* ble kodet ved at vi scoret nyttiligheten av hver idé på en skala fra 1-5 (1: helt unyttig, 5: veldig nyttig), hvor vi scoret halve datasettet hver. *Frekvens* regnes som den letteste å måle riktig da man bare skal telle alle idéene hver deltaker kom med. Vi valgte her en ukritisk tilnærming hvor vi ikke tok hensyn til overlapping av kategorier (som ble nevnt flere ganger) for å gjøre scoren minst mulig påvirket av våre subjektive vurderinger. Oppsummert ble kreativitet scoret med hensyn til *frekvens*, *variasjon*, *originalitet*, og *nyttighet*.

For å kvalitetssikre scoringen av nyttig, benyttet vi oss av Cohens vektete kappa for å sikre at vi gjorde tilstrekkelig like vurderinger av svarene i datasettet. Cohens vektete kappa er en god måte å regne ut overensstemmelsen mellom to personer som vurderer de samme tilfellene (Cohen, 1968). Etter nøye planlegging og samtale rundt vurderingene som skulle gjøres vurderte vi de samme fem prosentene av svarene, altså 20 stykker. Dette utgjør datagrunnlaget vårt for beregningen av vektet kappa i SPSS, som ga oss en tilfredsstillende verdi på 0,87.

### 3.4.6 Dataanalyse for testing av hypoteser

For å teste våre hypoteser benyttet vi en kombinasjon av t-test og regresjon.

#### *T-test*

For å teste de fire første hypotesene benyttet vi en uavhengig t-test. Denne testen sammenligner gjennomsnittene til to grupper, og uttrykker sannsynligheten for at forskjellen mellom gruppene er signifikant ved en høy t-verdi og lav p-verdi. Vanligvis anses en p-verdi på 0,05 eller lavere som grensen for signifikans, og er hva vi legger til grunn i våre analyser (Saunders et al., 2019). Siden t-testen er basert på den symmetriske t-fordelingen, kan den utføres med både ensidig og tosidig signifikansnivå. Ved å teste om alternativhypotesen er ulik nullhypotesen, bruker man en tosidig test, da ulikheten kan være både positiv og negativ. Hvis man derimot tester om alternativhypotesen kun er rettet i én retning i forhold til nullhypotesen - for eksempel om en verdi er større enn en referanseverdi - er en ensidig test tilstrekkelig for å beholde alternativhypotesen og forkaste nullhypotesen (Saunders et al., 2019). For de hypotesene vi undersøkte ved hjelp av t-test, var et ensidig signifikansnivå tilstrekkelig.

#### *Regresjon*

Den andre metoden vi benyttet var regresjon, som er en vanlig metode for å teste sammenhenger mellom avhengige og uavhengige variabler (Hayes, 2022). Vi benyttet et konfidensintervall på 95%, med en p-verdi på 0,05 eller lavere som grense for å beholde alternativhypotesen og forkaste nullhypotesen, noe som er normale grenser ved regresjon (Saunders et al., 2019). Videre undersøkte vi forklaringsgraden til modellen ved å se på  $R^2$  som er et mål på hvor godt de uavhengige variablene forklarer variasjonen i den avhengige variabelen. Høye verdier av  $R^2$  indikerer høy forklaringsgrad, og lave verdier av  $R^2$  indikerer lav forklaringsgrad (Saunders et al., 2019).

For å undersøke den direkte effekten mellom den uavhengige variabelen, kontrollvariablene og medieringsvariablene på hver av de avhengige variablene, brukte vi hierarkisk regresjon,

---

ettersom det gir en strukturert måte å se hvordan hver enkelt variabel påvirker regresjonsmodellene. Det er også en metode som viser om forklaringsgraden til hver enkelt modell øker når man legger til flere variabler (Hayes, 2022). Ved å bruke denne metoden kunne vi også se hvordan kontrollvariablene påvirket de avhengige variablene.

Hovedmodellen vår innehar mediering mellom tjenende ledelse og prestasjon og kreativitet. Ved å teste for mediering undersøker man hvordan forholdet mellom variabel X og Y er mediert gjennom variabel M. Det er en analyse som forsøker å avdekke hvordan variabel X har en indirekte effekt på variabel Y ved at X påvirker M som videre påvirker Y. For å teste for mediering benytter vi Kenny og Barons (1986) fire kriterier for mediering. Disse 4 kriteriene må være oppfylt for at mediering kan eksistere. Det første kriteriet er at den uavhengige variabelen må være statistisk signifikant med den avhengige variabelen. Dette argumenterer Hayes (2022) for at per definisjon må være til stede, ettersom det ikke gir mening å undersøke medieringen mellom den avhengige og uavhengige variabelen om det ikke eksisterer en statistisk signifikant sammenheng. Det andre kriteriet er at den uavhengige variabelen må være statistisk signifikant med mediatoren, noe som også følger logikken til Hayes argument over. Det tredje kriteriet er at den uavhengige variabelen også må være statistisk signifikant med mediatoren. Det siste kriteriet er at når mediatoren settes inn i modellen mellom den avhengige og uavhengige variabelen skal den direkte sammenhengen mellom den avhengige og uavhengige variabelen forsvinne ved fullstendig mediering, eller reduseres ved delvis mediering.

For å teste den fulle modellen med mediering brukte vi Hayes PROCESS-makro i SPSS, som er en anerkjent metode for å teste for mediering (van Dierendonck et al., 2014). For å avgjøre om Hayes' indeks var signifikant så vi på et 95% bootstrap konfidensintervall, med 5000 kjøringer, hvor alle intervall som krysset 0 ble forkastet (Hayes, 2022).

For å kunne gjennomføre regresjon må kravene til regresjon være oppfylt. Disse er (1) antakelsen om linearitet, (2) antakelsen om normalitet og (3) antakelsen om homoskedastisitet og (4) fraværet av multikolinearitet (Saunders et al., 2019). Vi legger til grunn at kravene til regresjon er oppfylt, noe vi også kvalitetssikret ved å se over relevante plotter.

## 3.5 Relabilitet og validitet

### 3.5.1 Validitet

Validitet tar for seg i hvilken grad man benytter passende og nøyaktige målinger i analysen, og om resultatene er generaliserbare eller ikke (Saunders et al., 2019). Med andre ord handler det om man faktisk måler det man ønsker, og at funnene faktisk henger sammen med det en hevder å undersøke. For å drøfte validiteten til metoden i oppgaven vil vi videre ta for oss intern og ekstern validitet.

#### *Intern validitet*

Intern validitet tar for seg samsvaret mellom de teoretiske definisjonene og begrepene i oppgaven, i tillegg til om spørsmålene som er benyttet for innhenting av data er tilstrekkelig for å dekke problemstillingen (Saunders et al., 2019). Det er dermed denne delen som tar for seg det at man måler det man ønsker å måle. Først vil vi trekke frem at vi har benyttet spørsmål fra etablerte skalaer for måling av konstruksjonene, som skal gi oss en god validitet. Vi vil likevel påpeke at det at de er benyttet tidligere ikke nødvendigvis betyr at det fullstendig tilfredsstillende validiteten til målingene. Derfor valgte vi å gjøre en faktoranalyse for å undersøke om spørsmålene våre faktisk lader på de tenkte konstruksjonene, og for å avdekke eventuell multikollinearitet mellom de valgte konstruksjonene. Denne bekreftet at spørsmålene ladet på de ønskede komponentene, med unntak av ett av spørsmålene for målingen av subjektiv prestasjon og et spørsmål for måling av tjenende ledelse. Samlet sett har vi vurdert at spørsmålene lykkes i å måle konstruksjonene vi tar for oss på en tilfredsstillende måte da de er godt forankret i teori og at resultatene ikke påvirkes ved å utelukke disse. Vi har også inkludert kontrollvariabler i analysen for å ytterligere styrke validiteten til metoden vår.

Vi vil også trekke frem at det at vi gjennomførte kontrollerte eksperimenter er med på å styrke den interne validiteten. Det er fordi vi selv var fysisk til stede i eksperimentene og dermed kunne kontrollere bl.a. tidsbruken og den eksterne påvirkningen på deltakerne, og da sikre kvaliteten på svarene til deltakerne.

### *Ekstern validitet*

Den eksterne validiteten tar for seg i hvilken grad studien og funnene kan generaliseres (Saunders et al., 2019). Da nesten alle fra første kull ved NHH deltok på eksperimentet vårt kan vi konkludere med at utvalget er godt representert, som taler for høyere grad av generalisering. Vi har derimot kun inkludert studenter fra NHH som igjen taler for lavere generalisering. Dersom vi hadde gjennomført eksperimentet med studenter fra flere institusjoner og studieretninger ville dette styrket graden av generalisering av resultatene våre. I tillegg er det mange som har kritisert eksperimenter for å være lite realistisk og overførbare til virkeligheten på grunn av den kontrollerte settingen og bruk av studenter (Podsakoff & Podsakoff, 2019). Det kan dermed stilles spørsmål ved om eksperimentet vil få likt utfall i en bedriftssetting hvor ansatte er med som deltakere. Dette taler for en lavere grad av generalisering av resultatene våre. Podsakoff & Podsakoff (2019) viser derimot til at benyttelsen av studenter i studier er vist å være generaliserbar for ikke-studenter også, hvis begge gruppene eksponeres for oppgaver de har like mye erfaring med fra før. Med andre ord må man være bevisst på hvem man sammenlikner med dersom en vil trekke generaliserte konklusjoner fra oppgaven.

### **3.5.2 Relabilitet**

Relabilitet viser til om det er mulig å replisere studien med samme funn, i tillegg til hvor konsistent studien måler det man ønsker å måle (Saunders et al., 2019). Det handler derfor om man kan stole på funnene og om man kommer frem til det samme dersom man gjør en liknende studie igjen. Man kan også dele relabilitet inn i intern- og ekstern relabilitet, som vi skal diskutere videre i de neste avsnittene.

#### *Intern relabilitet*

Den interne relabiliteten tar for seg det om studien konsistent måler det man vil at den skal måle. For å sikre dette valgte vi å undersøke Cronbach's Alpha verdien til de ulike konstruksjonene våre, som måler konsistensen til konstruksjonene. Videre benyttet vi oss også av rWG og ICC for å sikre relabiliteten til den aggregerte analysen vår.

### *Ekstern relabilitet*

Saunders et al. (2019) forklarer ekstern relabilitet som i hvilken grad andre kan replisere teknikkene for datainnsamling og analyse for å få de samme funnene. Først vil vi trekke frem at vi kun har benyttet godt kjent teori og etablerte skalaer for måling av konstruksjonene, som skal tilsi en høy grad av ekstern relabilitet da det vil være lett å replisere studien vår.

Deltaker og forsker bias er også en typisk utfordring for den eksterne relabiliteten (Saunders et al., 2019). For å hindre deltaker bias, som går ut på at de justerer svarene for å tilfredsstille de andre på teamet eller lederen sin, ble det tydelig informert om at svarene deres var anonyme. Vi passet også på at det ikke foregikk prating mellom deltakerne i periodene hvor vi samlet inn data, slik at ingen i rommet heller kunne se hva andre svarte på spørsmålene. I tillegg resket vi datasettet for uteliggende verdier. Vi sikret også at alle gruppene fikk identisk informasjon, og ledet hver gruppesesjon selv for å også sikre en så lik eksponering som mulig. For å motvirke forsker bias har vi rensket og kodet dataen uten å vite hvilken lederstil gruppene var eksponert for, for å sikre at våre forventninger til effekter ikke skal påvirke datagrunnlaget på noen måte. Vi har også samarbeidet nøye og diskutert spesielt koding av kreativitet oss imellom for å sikre konsistente vurderinger og så objektive målinger som mulig.

## 3.6 Forskningsetiske hensyn

I denne delen vil vi adressere hvordan vi har gått frem for å sikre en høy etisk standard for studien. Dette omfatter hvordan vi har designet studien, hvordan metodene er benyttet og hvordan dataen er behandlet og analysert. Overordnet handler det om hvordan vi har behandlet de som enten deltar eller påvirkes av studien med tanke på deres rettigheter (Saunders et al., 2019).

Eksperimentet er sendt inn og godkjent av Sikt (Norsk senter for forskningsdata AS), som betyr at det tilfredsstiller de krav som stilles til personvern og behandling av personopplysninger for deltakerne. Vi har arbeidet for å sikre både anonymitet og konfidensialitet for deltakerne i eksperimentet. For å sikre anonymiteten har alle deltakerne fått tildelt egne ID-er som ikke kan knyttes til hvem som har sendt inn svar i datasettet.

Identiteten til deltakerne har vært registrert i separate lister da det har vært noen organisatoriske elementer knyttet til gruppefordeling og trekning av premier. Det er kun autoriserte personer som har hatt tilgang til de forskjellige listene som gjør det mulig å knytte personer til deltaker-Iden, og vi har ikke koblet disse listene sammen på noen måte for at vi selv heller ikke skal vite hvem som har sendt inn de forskjellige svarene. Dette ble informert om i starten av eksperimentet sammen med informasjon om at deltakelsen er helt frivillig, og at de har rett på å trekke seg også i etterkant av eksperimentet dersom de skulle ønske det. Vi gjorde det også mulig for deltakerne å hoppe over spørsmål dersom det var noe de ikke ønsket å svare på, noe som reduserer presset for å måtte svare og ivaretar etiske retningslinjer (Saunders et al., 2019).

## 4. Resultater

I denne delen presenterer vi resultatene fra analysene som svar på hypotesene vi har utarbeidet. Først vil vi rapportere resultatene fra faktoranalysen for manipulasjonssjekken og det resterende eksperimentet for å kvalitetssikre samlingen av skalaene til variablene våre. Deretter vil vi presentere resultatene fra manipulasjonssjekken for å vise til at deltakerne faktisk opplevde de to lederstilene som ønsket, for så å presentere deskriptiv statistikk fra datagrunnlaget vårt. Til slutt vil vi rapportere resultatene fra regresjonsanalysene som vi testet hypotesene våre med, inkludert regresjon for mediering.

### 4.1 Faktoranalyse

Vi gjennomførte en faktoranalyse for å sikre oss at det gir statistisk mening å samle de ulike skalaene til variablene tjenende ledelse, direkte ledelse, mestringsklima, prestasjonsklima, subjektiv prestasjon og subjektiv kreativitet.

#### 4.1.1 Manipulasjonssjekk

Vi undersøkte først om dataene er egnet for å bli brukt i en faktoranalyse. For å gjøre dette benyttet vi oss av en Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test, i tillegg til Bartletts test for sfærisitet. Fra tabell 3 ser vi at KMO-verdien for skalaene vi benyttet for måling av tjenende og direkte ledelse er 0,90. Dette er langt over grensen på 0,5, og er derfor tilfredsstillende. Bartletts test styrker også dataens egnethet for faktoranalyse ved at den viser en tilfredsstillende signifikans lavere enn grensen på 0,05.

*Tabell 2 - KMO- og Bartletts test for manipulasjonssjekk*

---

Kaiser-Meyer-Olkin måling av tilstrekkeligheten for utvalg			,90
Bartlett's Test for Sfærisitet	Chi-kvadrat	2406,30	
	frihetsgrader	78	
	Signifikans	<,001	

---



Faktoranalysen viser at alle spørsmålene lader på 2 komponenter, og har en forklaringsgrad på 60% (se tabell 4). Forklaringsgraden er noe lavere enn den ønskede verdien på over 80%, men da alle skalaene er godt forankret i teori anser vi dette som tilfredsstillende. Med unntak av det første spørsmålet fra skalaen for måling av tjenende ledelse, lader alle spørsmålene på de forventede komponentene. Spørsmålene Tjenende ledelse 6 og Direkte ledelse 2 & 4 lader på flere komponenter med reversert effekt på den motsatte skalaen. Disse reverserte effektene er derimot lave og under grensen for 0,4, så dette er ikke noe problem. Den eneste utfordringen i faktoranalysen virker å være det første spørsmålet for tjenende ledelse, som lader sterkt på skalaen for direkte ledelse, og for lavt på skalaen for tjenende ledelse. Ifølge Eva et al. (2019) skal man ikke redusere den forkortede SL-7 skalaen ytterligere da det kan føre til feil måling av konstruksjonen, men før vi konkluderer med å beholde skalaen som den er, undersøkte vi om det å fjerne dette spørsmålet vil påvirke resultatene på en signifikant måte. Resultatene holdt seg like, og det var ingen store endringer som følge av å fjerne spørsmålet (se vedlegg 7). Dermed kan vi konkludere med det ikke har en betydning for våre resultater at spørsmål 1 i SL-7 lader på feil begrep. Derfor velger vi å beholde skalaen som den er da den er bygget på teori, validert, og det ikke påvirker resultatene til manipulasjonssjekken.

*Tabell 3 - Faktoranalyse for manipulasjonssjekk*

	Komponenter	
	Direkte Ledelse	Tjenende Ledelse
Tjenende Ledelse 1	,59	,31
Tjenende Ledelse 2		,79
Tjenende Ledelse 3		,68
Tjenende Ledelse 4		,77
Tjenende Ledelse 5		,76
Tjenende Ledelse 6	-,32	,74
Tjenende Ledelse 7		,67
Direkte Ledelse 1	,73	
Direkte Ledelse 2	,74	-,36
Direkte Ledelse 3	,79	
Direkte Ledelse 4	,81	-,30
Direkte Ledelse 5	,81	
Direkte Ledelse 6	,70	
Eigenvalue	5,64	2,19
% av total varianse	43.37	16.81

Ekstraksjonsmetode: Hovedkomponentanalyse (PCA)

Rotasjonsmetode: Varimax med Kaiser-normalisering

Rotert komponentmatrise: Roteringen lastet på 2 komponenter.

Total kumulativ varians: 60,18%

### 4.1.2 Eksperimentet

Vi gjorde en KMO- og en Bartletts test for å undersøke om dataene her også faktisk er egnet for faktoranalyse. Som vi ser fra tabell 5 så viser KMO-testen et tilfredsstillende resultat på 0,83, godt over grensen på 0,5. Bartletts testen styrker også egnetheten til dataene med en signifikans lavere enn 0,001.

*Tabell 4 - KMO- og Bartletts test for eksperiment*

Kaiser-Meyer-Olkin måling av tilstrekkeligheten for utvalg			,83
Bartlett's Test for Sferisitet	Chi-kvadrat	1887,13	
	frihetsgrader	136	
	Signifikans	<,001	

I faktoranalysen fant vi 4 komponenter med en Eigenvalue høyere enn 1 som samlet sett forklarer 58% av den totale variansen (Tabell 6). Dette er også en del lavere enn den ønskede forklaringsgraden på 80%. Ettersom alle skalaene også her er sterkt forankret i teori argumenterer vi for at dette fortsatt er tilfredsstillende.

Spørsmålene mestringsklima 1 og subjektiv prestasjon 1 lader på flere komponenter, men har kun 1 ladning, på hver sin tilhørende komponent, som er høy (over 0,5). Subjektiv prestasjon 3 lader derimot sterkt på komponenten til mestringsklima, og ligger akkurat på den nedre grensen for at ladningen kan regnes som lav (på 0,4) for sin «riktige» komponent. Da denne skalaen er forankret i teori, i tillegg til at den er såpass kort, kan vi ende med feil målinger av subjektiv prestasjon om vi fjerner et spørsmål ut av variabelen. Ved å fjerne spørsmålet fra målingen ser vi også at dette ikke endret funnene våre knyttet til denne konstruksjonen (Se vedlegg 7). Derfor velger vi å beholde den som den er.

Tabell 5 - Faktoranalyse for eksperiment

	Faktoranalyse			
	Subjektiv Kreativitet	Mestringsklima	Prestasjonsklima	Subjektiv prestasjon
Mestringsklima 1		,71		,33
Mestringsklima 2		,64		
Mestringsklima 3		,75		
Mestringsklima 4		,67		
Prestasjonsklima 1			,73	
Prestasjonsklima 2			,72	
Prestasjonsklima 3			,83	
Prestasjonsklima 4			,66	
Subjektiv prestasjon 1	,39			,58
Subjektiv prestasjon 2				,82
Subjektiv prestasjon 3		,55		,40
Subjektiv kreativitet 1	,68			
Subjektiv kreativitet 2	,79			
Subjektiv kreativitet 3	,71			
Subjektiv kreativitet 4	,70			
Subjektiv kreativitet 5	,65			
Subjektiv kreativitet 6	,79			
Eigenvalue	4.82	2.34	1.63	1.06
% av total varians	28.34	13.76	9.58	6.21

Ekstraksjonsmetode: Hovedkomponentanalyse (PCA)

Rotasjonsmetode: Varimax med Kaiser-normalisering

Rotert komponentmatrise: Roteringen lastet på 4 komponenter.

Total kumulativ varians: 57,89%

## 4.2 Manipulasjonssjekk

For å undersøke om videoene med de ulike lederstilene fikk ønsket effekt på deltakerne har vi gjennomført en t-test. Den sammenlikner de gjennomsnittlige verdiene for å undersøke om det er en signifikant forskjell fra svarene knyttet til de to ulike gruppene. Fra tabell 2 ser vi resultatene fra manipulasjonssjekken som viser at det er en signifikant forskjell mellom svarene til de to ulike gruppene. Det betyr at de som fikk se videoen med en tjenende lederstil scoret høyt på skalaen for tjenende ledelse og lavt på målingen av direkte ledelse. Dette gjelder også motsatt vei for de som fikk se videoen med en direkte lederstil. Vi konkluderer derfor med at manipulasjonssjekken bekrefter at vi faktisk studerer de ønskede ledelseskonstruksjonene.

Tabell 6 - T-test for manipulasjonssjekk

		Lederstil i video				t	Signifikans
		Tjenende ledelse		Direkte ledelse			
		Gj.Snitt	SA	Gj.Snitt	SA		
Skala	Tjenende ledelse	5,12	0,79	3,99	0,90	-12,90	< ,001
	Direkte ledelse	3,74	1,01	5,95	,75	24,00	< ,001

N = 372

### 4.3 Deskriptiv statistikk

Tabell 7 - Korrelasjonsmatrise

	Gj.snitt	SA	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Alder	20,65	,78	99	1										
2. Kjønn	1,53	,30	99	,17	1									
3. Teamstørrelse	3,76	,43	99	,14	-,16	1								
4. Bekjentskap	1,92	,94	99	,09	-,003	,10	1							
5. Tjenende	,50	,50	99	-,05	-,42**	,04	-,19	1						
6. Mestringsklima	5,78	,43	99	-,24*	-,11	,17	-,04	,18	1					
7. Prestasjonsklima	3,20	,72	99	,16	,23*	-,06	,17	-,40**	-,17	1				
8. Subjektiv prestasjon	4,41	,37	99	-,18	-,03	-,07	,05	,01	,48**	-,11	1			
9. Objektiv prestasjon	,56	,45	99	,08	,25*	,10	,02	-,03	-,10	-,06	,05	1		
10. Subjektiv kreativitet	4,10	,43	99	-,07	-,01	,12	,04	,09	,44**	-,04	,41**	-,08	1	
11. Objektiv kreativitet	4,46	1,10	99	-,12	,09	,03	,20*	-,14	,05	,06	,18	,05	,34**	1

\* p < ,05; \*\* p < ,01

Kjønn er kodet som kvinne = 1 og mann = 2.

Tabell 7 viser korrelasjonskoeffisientene for alle variablene i modellen vår sammen med gjennomsnittlig verdi, standardavvik og antall team som er inkludert i eksperimentet. Av de signifikante resultatene med  $p < ,05$  ser vi at kjønn korrelerer positivt med objektiv prestasjon og prestasjonsklima. Videre ser vi positiv korrelasjon mellom bekjentskap og objektiv kreativitet, mestringsklima med subjektiv prestasjon og subjektiv kreativitet, hvor subjektiv kreativitet og subjektiv prestasjon også korrelerer med hverandre.

Det finnes også en signifikant negativ korrelasjon mellom alder og mestringsklima, og tjenende til kjønn og prestasjonsklima. Dette betyr at dersom en av variablene endrer seg, vil også den korrelerte variabelen påvirkes.

Vi ser at mestringsklima har det høyeste gjennomsnittet på 5,78 som betyr at mange opplevde at teamene deres hadde et mestringsklima. Videre er både subjektiv prestasjon og subjektiv kreativitet over medianen for 7-poengs skalaen, mens prestasjonsklima ligger under denne. Det er også kun objektiv kreativitet som har et standardavvik høyere enn 1, som indikerer at det er relativt like svar innad i hvert team for alle variablene (tabell 7).

## 4.4 Dataanalyse for testing av hypoteser

Vi i den følgende delen presentere resultatene fra analysene vi har utført for å teste hypotesene våre. Alle regresjonene er multippel regresjon kjørt i SPSS. For alle hypotesene tester vi på team-nivå med N=99.

### 4.4.1 Hypotese 1 og hypotese 2

Først kjørte vi en ensidig, uavhengig t-test for å undersøke den direkte effekten mellom tjenende ledelse og prestasjon, og mellom tjenende ledelse og kreativitet. Tabell 8 viser en oppsummering av resultatene fra de fire ensidige t-testene fordelt på de subjektive og objektive variablene for prestasjon og kreativitet.

*Tabell 8 - t-test for hypotese 1 og 2*

	Lederstil i Video				t	p
	Direkte		Tjenende			
	Gj.Snitt	SA	Gj.Snitt	SA		
Subjektiv prestasjon	4,41	,38	4,41	,37	-,10	,462
Objektiv prestasjon	,57	,43	,54	,47	,32	,373
Subjektiv kreativitet	4,03	,44	4,10	,41	-,85	,199
Objektiv kreativitet	4,61	1,16	4,3	,97	1,44	,077

N=99

Fra tabell 8 ser vi at ingen av p-verdiene for de fire variablene er lavere enn den øvre grensen på 0,05, og innebærer at resultatene ikke er statistisk signifikante for hypotese 1 og 2. Vi kan derfor ikke konkludere med at tjenende ledelse har en statistisk signifikant positiv effekt på prestasjon og kreativitet, sammenlignet med direkte ledelse som kontrollgruppen ble eksponert for. Siden resultatene ikke er statistisk signifikant forskjellig fra hverandre finner vi ingen støtte for hypotese 1 og hypotese 2.

#### 4.4.2 Hypotese 3 og hypotese 4

Videre testet vi hypotesene om forholdet mellom tjenende ledelse og mestringsklima, og mellom tjenende ledelse og prestasjonsklima. Tabell 9 viser en oppsummering av de to ensidige t-testene for uavhengighet vi gjennomførte.

*Tabell 9 - t-test for hypotese 3 og 4*

	Lederstil i Video				t	p
	Direkte		Tjenende			
	Gj.Snitt	SA	Gj.Snitt	SA		
Mestringsklima	5,71	,42	5,86	,42	-1,82	,036
Prestasjonsklima	3,48	,62	2,91	,70	4,35	<,001

N=99

For begge variablene fant vi statistisk signifikante resultater; en p-verdi på ,036 for mestringsklima og en p-verdi på mindre enn ,001 for prestasjonsklima. Med en grenseverdi for p på 0,05 kan vi konkludere med at resultatene er statistisk signifikant. Resultatene innebærer at deltakerne som fikk se den tjenende videoen, rapporterte opplevd mestringsklima som signifikant høyere sammenlignet med de som fikk se den direkte videoen. Videre viser resultatene at deltakerne som fikk se den tjenende videoen opplevde et signifikant lavere prestasjonsklima, enn deltakerne som så den direkte videoen opplevde. Ut ifra t-testen kan vi dermed bekrefte hypotese 3 og hypotese 4.

### 4.4.3 Hypotese 5 og hypotese 6

Videre vil vi presentere regresjonsresultatene for oppgaveorientert prestasjon målt som subjektiv og objektiv prestasjon.

Tabell 10 - Stegvis regresjon subjektiv prestasjon

	Subjektiv prestasjon		
	1	2	3
<i>Kontrollvariabel</i>			
Alder	-,17	-,17	-,03
Kjønn	-,01	-,00	-,02
Teamstørrelse	-,05	-,05	-,17
Bekjentskap	,07	,08	,09
<i>Uavhengig variabel</i>			
Tjenende ledelse		,02	-,10
<i>Mediator</i>			
Mestringsklima			,51***
Prestasjonsklima			-,08
R Kvadrat	,04	,04	,27
R Kvadrat endring	,04	,000	,23

N=99, \*\*\* p < ,001, \*\* p < ,01, \* < ,05

Merk: Tjenende = 1, Direkte = 0, Standardiserte regresjonskoeffisienter er oppgitt

For den avhengige variabelen *subjektivt prestasjon* fant vi at *mestringsklima* er statistisk signifikant ( $p < ,001$ ) mens resten av variablene ikke er statistisk signifikante (Se tabell 10). Med en beta på 0,515 for mestringsklima gir det støtte for hypotese 5 om en positiv relasjon mellom mestringsklima og subjektiv prestasjon, og ingen støtte for hypotese 6. Forklaringsgraden til modellen er på 27%, som innebærer at 27% av endringen i subjektiv prestasjon kan forklares ved hjelp av de uavhengige variablene.

Tabell 11 - Stegvis regresjon objektiv prestasjon

	Objektiv prestasjon		
	1	2	3
<i>Kontrollvariabel</i>			
Alder	,02	,07	-,00
Kjønn	,27*	,31**	,32**
Teamstørrelse	,14	,14	,16
Bekjentskap	,00	,02	,03
<i>Uavhengig variabel</i>			
Tjenende ledelse		,09	,08
<i>Mediator</i>			
Mestringsklima			-,13
Prestasjonsklima			-,12
R Kvadrat	,08	,09	,11
R Kvadrat endring	,08	,01	,02

N=99, \*\*\* p < ,001, \*\* p < ,01, \* < ,05

Merk: Tjenende = 1, Direkte = 0, Standardiserte regresjonskoeffisienter er oppgitt

For den avhengige variabelen *objektivt prestasjon* fant vi ingen signifikans med mestringsklima (se tabell 11). Dermed gir resultatet ikke støtte til hypotese 5. Siden oppgaveorientert prestasjon består av variablene subjektiv- og objektiv prestasjon, hvor mestringsklima var signifikant med subjektiv prestasjon (tabell 10), men ikke-signifikant på objektiv prestasjon (tabell 11), konkluderer vi med at vi har funnet delvis støtte for hypotese 5 om relasjonen mellom mestringsklima og prestasjon. Vi fant derimot ingen støtte for hypotese 6 da ingen av variablene knyttet til denne hypotesen var signifikante. Det er verdt å merke seg at kontrollvariabelen kjønn er signifikant med objektiv prestasjon, men det funnet har imidlertid ingen innvirkning på konklusjonen knyttet til hypotesene vi undersøker, ettersom de resterende variablene i denne modellen ikke er signifikant. Derfor har det ingen hensikt å kontrollere for effekten av kontrollvariabelen i denne regresjonsmodellen.



#### 4.4.4 Hypotese 7 og hypotese 8

Videre vil vi presentere resultatene for kreativitet målt ved de to avhengige variablene subjektiv kreativitet og objektiv kreativitet.

Tabell 12 - Stegvis regresjon subjektiv kreativitet

	Subjektiv kreativitet		
	1	2	3
<i>Kontrollvariabel</i>			
Alder	-,10	-,10	,01
Kjønn	,03	,08	,05
Teamstørrelse	,13	,06	,04
Bekjentskap	,04	,08	,06
<i>Uavhengig variabel</i>			
Tjenende ledelse		,12	,05
<i>Mediator</i>			
Mestringsklima			,44***
Prestasjonsklima			,04
R Kvadrat	,02	,04	,21
R Kvadrat endring	,02	,02	,17

N=99, \*\*\* p < ,001, \*\* p < ,01, \* < ,05

Merk: Tjenende = 1, direkte = 0, Standardiserte regresjonskoeffisienter er oppgitt

For den avhengige variabelen *subjektiv kreativitet* fant vi at mestringsklima er statistisk signifikant ( $p < ,001$ ) mens resten av variablene er ikke-signifikante (se tabell 12). Det støtter hypotese 7 om at mestringsklima er positivt relatert til kreativitet. Vi fant derimot ingen sammenheng mellom prestasjonsklima og subjektiv kreativitet, og dermed ikke støtte for hypotese 8 her. Modellen har en forklaringsgrad på 21% som betyr at 21% av variasjonen i subjektiv kreativitet kan forklares med de uavhengige variablene.

Tabell 13 - Stegvis regresjon objektiv kreativitet

	Objektiv kreativitet		
	1	2	3
<i>Kontrollvariabel</i>			
Alder	-,17	-,16	-,15
Kjønn	,13	,10	,09
Teamstørrelse	,05	,05	,04
Bekjentskap	,21*	,20	,20
<i>Uavhengig variabel</i>			
Tjenende ledelse		-,08	-,08
<i>Mediator</i>			
Mestringsklima			,04
Prestasjonsklima			,01
R Kvadrat	,08	,08	,08
R Kvadrat endring	,08	,00	,00

N=99, \*\*\* p < ,001, \*\* p < ,01, \* < ,05

Merk: Tjenende = 1, Direkte = 0, Standardiserte regresjonskoeffisienter er oppgitt

For den avhengige variabelen *objektiv kreativitet* fant vi at kontrollvariabelen bekjentskap var statistisk signifikant ( $p < ,05$ ) når kun kontrollvariablene var til stede i modellen (se tabell 13). Da de resterende variablene ble lagt til modellen var ikke bekjentskap signifikant lenger. De andre variablene i modellen var heller ikke statistisk signifikant. Modellen gir derfor ingen støtte for verken hypotese 7 eller 8.

Totalt sett fant vi dermed delvis støtte for hypotese 7 ettersom mestringsklima var signifikant med subjektiv prestasjon, men ikke signifikant med objektiv prestasjon. Videre fant vi ingen støtte for hypotese 8 ettersom prestasjonsklima ikke var signifikant i noen av modellene.

#### 4.4.5 Oppsummering av hypotese 5, 6, 7 og 8

Tabell 14 - Oppsummering av regresjoner

	Subjektiv prestasjon	Objektiv prestasjon	Subjektiv kreativitet	Objektiv kreativitet
<i>Kontrollvariabel</i>				
Alder	-,03	-,00	,01	-,15
Kjønn	-,02	,38**	,05	,09
Teamstørrelse	-,17	,16	,04	,04
Bekjentskap	,09	,03	,06	,20
<i>Uavhengig variabel</i>				
Tjenende ledelse	-,10	,08	,05	-,08
<i>Mediator</i>				
Mestringsklima	,51***	-,13	,44***	,04
Prestasjonsklima	-,08	-,12	,04	,01
R Kvadrat	,27	,11	,21	,08

N=99, \*\*\* p < ,001, \*\* p < ,01, \* < ,05

Merk: Tjenende = 1, Direkte = 0, Standardiserte regresjonskoeffisienter er oppgitt

Regresjonsresultatene er oppsummert i tabell 14 som viser at på de 4 utfallene, er det kun mestringsklima som er statistisk signifikant på henholdsvis subjektiv kreativitet og subjektiv prestasjon. Vi fant at ingen av kontrollvariablene hadde en betydning for verken prestasjon eller kreativitet. Regresjonsanalysene avdekket en positiv sammenheng mellom mestringsklima og de subjektive prestasjonsmålene, men gav ingen signifikant utslag på de objektive prestasjonsmålene. Samlet sett fant vi dermed en delvis støtte for hypotese 5 og hypotese 7.

#### 4.4.6 Hypotese 9 og hypotese 10

Til slutt benyttet vi oss av Hayes (2022) sin PROCESS macro i SPSS for å undersøke hypotesene om mediering. Hypotese 9 er at forholdet mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon i team medieres positivt av et mestringsklima. Hypotese 10 er at prestasjonsklima negativt medierer forholdet mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon i team.

Tabell 15 - Mediering av tjenende ledelse på prestasjon

Mediator	Objektiv prestasjon				Subjektiv prestasjon			
	Ind. effekt	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	Ind. effekt	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Mestringsklima	-,11	,13	-,44	,49	,07	,04	-,01	,15
Prestasjonsklim:	,15	,21	-,22	,60	,02	,03	-,04	,10

95% bootstrap konfidensintervall basert på 5000 samples

Tabell 15 viser et utdrag av resultatene fra medieringsmodellen vår for relasjonen mellom tjenende ledelse og prestasjon. Resultatene er ikke-signifikant for begge målene ettersom bootstrap-intervallene inneholder 0 (BootLLCI til BootULCI). For medieringsanalysen knyttet til indirekte effekter på subjektivt prestasjon var bootstrap-intervallet på [-.01, .15] for mestringsklima, og [-.04, .10] for prestasjonsklima. Videre viser resultatene fra medieringsanalysen knyttet til indirekte effekter på objektiv prestasjon et bootstrap-intervall på [-.44, .49] for mestringsklima, og [-.22, .60] for prestasjonsklima.

Dermed finner vi ikke støtte for hypotese 9 og 10 om at mestringsklima og prestasjonsklima medierer forholdet mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon.

#### 4.4.7 Hypotese 11 og hypotese 12

Vi har gjort en tilsvarende analyse ved hjelp av Hayes (2022) PROCESS macro i SPSS for å besvare hypotese 11 og 12. Hypotese 11 er at forholdet mellom tjenende ledelse og kreativitet i team medieres positivt av et mestringsklima. Hypotese 12 er at prestasjonsklima negativt medierer forholdet mellom tjenende ledelse og kreativitet i team.

Tabell 16 - Mediering av tjenende ledelse og kreativitet

Mediator	Objektiv kreativitet				Subjektiv kreativitet			
	Ind. effekt	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	Ind. effekt	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Mestringsklima	,03	,05	-,06	,14	,07	,04	-,01	,16
Prestasjonsklim:	-,01	,09	-,20	,16	-,02	,04	-,09	,05

95% bootstrap konfidensintervall basert på 5000 samples

Tabell 16 viser oss resultatene fra medieringsmodellen vår med den indirekte effekten fra tjenende ledelse på kreativitet. Også her ser vi at alle bootstrap-intervallene inneholder 0, som igjen betyr at resultatene er ikke-signifikant. Bootstrap-intervallene for de indirekte effektene på subjektiv kreativitet er [-.01, .16] for mestringsklima, og [-.09, .05] for prestasjonsklima. Videre viser resultatene for de indirekte effektene på objektiv kreativitet bootstrap-intervall fra [-.06, .14] for mestringsklima, og [-.20, .16] for prestasjonsklima. Dermed viser resultatene ingen støtte for hypotese 11 og 12 om at mestringsklima og prestasjonsklima medierer forholdet mellom tjenende ledelse og kreativitet.

## 4.5 Oppsummering av analysen

Tabell 17 - Oppsummering av analyse

Hypotese	Funn
H1 <i>Tjenende ledelse er positivt relatert til teamets oppgaveorienterte prestasjon</i>	Ikke støtte
H2 <i>Tjenende ledelse er positivt relatert til teamets kreativitet</i>	Ikke støtte
H3 <i>Tjenende ledelse er positivt relatert til et mestringsklima i team</i>	Støtte
H4 <i>Tjenende ledelse er negativt relatert til et prestasjonsklima i team</i>	Støtte
H5 <i>Mestringsklima er positivt relatert til teamets oppgaveorienterte prestasjon</i>	Delvis støtte
H6 <i>Prestasjonsklima er negativt relatert til teamets oppgaveorientert prestasjon</i>	Ikke støtte
H7 <i>Mestringklima er positivt relatert til teamets kreativitet</i>	Delvis støtte
H8 <i>Prestasjonsklima er negativt relatert til teamets kreativitet</i>	Ikke støtte
H9 <i>Forholdet mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon i team, medieres positivt gjennom et mestringsklima</i>	Ikke støtte
H10 <i>Forholdet mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon i team, medieres negativt gjennom et prestasjonsklima</i>	Ikke støtte
H11 <i>Forholdet mellom tjenende ledelse og kreativitet i team, medieres positivt gjennom et mestringsklima</i>	Ikke støtte
H12 <i>Forholdet mellom tjenende ledelse og kreativitet i team, medieres negativt gjennom et prestasjonsklima</i>	Ikke støtte

## 5. Diskusjon

### 5.1 Formål og viktige funn

I denne studien har vi undersøkt følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker tjenende ledelse motivasjonsklimaet i team, og hvordan medierer motivasjonsklima relasjonen mellom tjenende ledelse og oppgaveorientert prestasjon og kreativitet i team?*

Med utgangspunkt i denne har vi ønsket å belyse sammenhengene mellom tjenende ledelse og motivasjonsklima, men også videre mellom motivasjonsklima og teamresultater, for så å undersøke den fulle modellen om motivasjonsklima medierer relasjonen mellom tjenende ledelse og teamresultater. De viktigste funnene vi har fra studien er at tjenende ledelse fører til et økt mestringsklima og et redusert prestasjonsklima, som vi har funnet gjennom et laboratorieeksperiment. Det innebærer at ledere har betydelig innvirkning på hvilke motivasjonsklima som etableres i team, og hvilke eksplisitte og implisitte kriterier for suksess som eksisterer. Funnet gir dermed støtte til denne sammenhengen, og støtte for at en tjenende lederstil øker mestringsklima og reduserer et prestasjonsklima. Videre har vi også funnet ved hjelp av eksperiment at mestringsklima har en signifikant positiv effekt på teamets egen oppfattelse av prestasjon og kreativitet. Dette er et interessant funn, og innebærer at team som opplever høyere grad av mestringsklima også er mer positive i sin egen vurdering av teamprestasjon og teamkreativitet. Dette funnet mener vi gir støtte til eksisterende teori om mestringsklima, som nettopp har et lavere fokus på normative suksesskriterier, og et større fokus på verdien av personlig utvikling, noe som også henger sammen med en tjenende leders verdier og fokus. Sett i sammenheng viser våre funn at en tjenende leder skaper et mestringsklima, som videre har en positiv innvirkning på teamets egen oppfattelse av prestasjon og kreativitet.

---

## 5.2 Implikasjoner for teori

Studien vår har tre bidrag til teori om ledelse og teori om motivasjonsklima. Det første bidraget er at vi gjennom et laboratorieeksperiment har vist en kausal sammenheng mellom tjenende ledelse og motivasjonsklima i team, hvor vi fant at en tjenende lederstil fører til økt grad av mestringsklima og redusert grad av prestasjonsklima. Det finnes lite forskning som studerer relasjonen mellom tjenende ledelse og motivasjonsklima. Det eneste vi fant var Sverdrup et al. (2020) sin kommende artikkel hvor de undersøker om motivasjonsklima forklarer koblingen mellom tjenende ledelse og prestasjonen til små bedrifter. De fant at tjenende ledelse skaper økt «organizational citizenship behavior» (OCB) gjennom en positiv relasjon til mestringsklima, og samtidig reduserer prestasjonen til bedriftene gjennom en negativ relasjon til prestasjonsklima. Vår studie utvider dermed forskningen ved å undersøke sammenhengen til både kreativitet og prestasjon på et teamnivå, ved hjelp av laboratorieeksperiment og en annerledes forståelse av prestasjonsklimaets effekter. Derfor anser vi dette funnet som et viktig bidrag til teori om tjenende ledelse.

Gjennom laboratorieeksperimentet fant vi også en kausal sammenheng fra mestringsklima til subjektiv prestasjon og kreativitet. Disse funnene viser at team som opplever høyere grad av mestringsklima også er mer positiv i sin vurdering av teamets prestasjon og kreativitet. Sett i sammenheng med at tjenende ledelse fører til et økt mestringsklima, bidrar dette funnet til en dypere forståelse av tjenende ledelse, hvor effektene kan forstås i lys av at en tjenende leder skaper et mestringsklima, som videre fører til økt opplevd prestasjon og kreativitet. Selv om det er gjort mange studier på tjenende ledelse har forskningen i stor grad vært dominert av spørreskjema, uten at kausale sammenhenger har vært påvist (Schowalter & Volmer, 2023). Derfor er denne masteroppgaven også et positivt bidrag til teori gjennom at våre funn baserer seg på en eksperimentell studie på tjenende ledelse. Med dette har vi dermed bidratt med et forskningsdesign som er etterspurt av flere forskere på tjenende ledelse (f.eks. Eva et al., 2019; Schowalter & Volmer, 2023).

Det andre og tredje teoretiske bidraget fra denne studien er at vi har undersøkt om motivasjonsklima medierer relasjonen mellom tjenende ledelse og prestasjon, og relasjonen mellom tjenende ledelse og kreativitet. Innen forskningen har forskjellige former for

organisasjonsklima vært brukt som mediator for å forklare forholdet mellom tjenende ledelse, og prestasjon og kreativitet (Kuenzi & Schminke, 2009; Eva et al., 2019). Motivasjonsklima har imidlertid ikke blitt brukt som mediator i denne relasjonen, og på bakgrunn av dette foreslo vi at motivasjonsklima trolig ville mediere disse relasjonene, og dermed utvide forståelsen av de indirekte effektene av tjenende ledelse i team. Vi fant ingen statistisk signifikant sammenheng mellom tjenende ledelse og prestasjon, eller tjenende ledelse og kreativitet, fra den medierende modellen vår. Likevel bidrar studien til teori som et svar til Eva et al., (2019) og Schowalter & Volmer, (2023) ved at den illustrerer hvordan laboratorieeksperiment kan brukes som et verktøy i forskningen på medierende mekanismer i relasjonen mellom tjenende ledelse og organisatoriske utfall. Selv om vi ikke fikk signifikante funn knyttet til medieringen, bidrar studien til teori ved at vi rapporterer ikke-signifikante funn. Dette utgjør et bidrag på bakgrunn av at Eva et al. (2019) sin oppfordring til rapportering også av ikke-signifikante funn, ettersom det bidrar til en bredere forståelse av tjenende ledelse. Til slutt vil vi trekke frem av at Eva et al. (2019) påpeker i sin oppsummeringsartikkel at forskningsfeltet preges av en hovedvekt med studier på individnivå. Dermed vil studien vår av tjenende ledelse på teamnivå også være et bidrag som styrker teorien.

### 5.3 Implikasjoner for praksis

For bedriftene som ønsker å legge til rette for et mestringsklima i teamene hvor samarbeid, utvikling og mestring settes sentralt, har vi vist at dette kan påvirkes gjennom lederstilen som utøves. For de som ønsker et økt mestringsklima i teamene, viser våre funn at tjenende ledelse vil legge til rette for dette gjennom å skape en kultur for kunnskapsdeling, læring og utvikling. Ved å benytte seg av de sentrale prinsippene fra tjenende ledelse vil også teamet få et høyere mestringsklima som igjen fører til at de ansatte opplever at de gjør det bedre i team og arbeider mer kreativt. Dermed belyser dette lederens rolle i møte med motivasjonsklima i teamene, og gir innsikt i hvordan lederen kan påvirke teamene i ønsket retning. Det er imidlertid viktig å ta i betraktning at tjenende ledelse gjerne krever at lederen har visse egenskaper; som at den er altruistisk og setter andre foran seg selv, som gjør at ledelsesstilen ikke nødvendigvis egner seg for de som ikke naturlig ønsker å bygge på relasjoner og utvikle sine medarbeidere. Man burde derfor bruke tid på å reflektere rundt ens egen evne til å tjene, og om dette er noe som sammenfaller med lederens verdier og holdninger eller ikke, for å oppnå den ønskede effekten



---

ved innføring av en tjenende lederstil. På bakgrunn av det anbefaler vi ledertrening for tjenende ledelse, hvor det er fokus på å utvikle tjenende ledere som har disse verdiene.

Deltakerne i eksperimentet som fikk se videoen av den tjenende lederen rapporterer betydelig lavere grad av prestasjonsklima, enn de deltakerne som fikk se videoen av den direkte lederen. Funnet er tydelig, og viser hvordan lederen ikke bare har en innvirkning på å øke mestringsklimaet, men også en sterk effekt av å redusere det opplevde prestasjonsklimaet for teammedlemmene. Dermed kan tjenende ledelse være en bra tilnærming til ledelse, ikke bare for å øke mestringsklimaet i team, men også for dem som ønsker å redusere prestasjonsklima og rivaliserende adferd i team. Våre funn viser samtidig at en utelukkende, tjenende lederstil ikke er egnet om man ønsker høy grad av begge klimaene i team, hvor tjenende ledelse kan hindre et prestasjonsklima. Ledere burde derfor reflektere over virksomhetens strategi og vurdere hvilke type motivasjonsklima som er ønsket for å oppnå virksomhetens målsetninger, og ut ifra det vurdere en egnet lederstil (Nerstad, et al., 2018). Vi bidrar med denne studien til mer innsikt rundt slike valg gjennom at vi empirisk har funnet effekten av tjenende ledelses innvirkning på motivasjonsklima.

## 5.4 Begrensninger

Videre vil vi diskutere funnene våre i lys av begrensninger i studien.

En sentral del av forskningsspørsmålet var relasjonen mellom tjenende ledelse og motivasjonsklima, og hvordan tjenende ledelse øker et mestringsklima og reduserer et prestasjonsklima. Selv om vi fant støtte for begge hypotesene om den direkte effekten av tjenende ledelse på mestrings- og prestasjonsklima, kunne funnet for mestringsklima vært sterkere. Det kan være flere faktorer som kan ha hatt en innvirkning på hvorfor dette er tilfelle. Eksperimentet ble gjennomført på 1 time og 30 minutter, og det kan tenkes at det var for kort tid til å etablere et tydelig motivasjonsklima, da dette er noe som ofte tar tid å etablere. Det kan derfor ha hatt en innvirkning på styrken av resultatene, og videre gjort det krevende å finne målbare effekter på utfallene. Videre kan også settingen for eksperimentet ha hatt noe å si for

styrken på funnene. Konteksten for eksperimentet var kursarbeid for studenter på NHH, og det er sannsynlig at denne settingen er preget av et læringsmiljø som dermed gir et annet utslag på mestrings- og prestasjonsklima, hvor mestringsklima antakeligvis var relativt høyt i utgangspunktet. En setting med et annet utgangspunkt kunne derfor ha gitt enda tydeligere funn på effektene av tjenende ledelse.

Under hver kjøring av eksperimentet var det 10 team i rommet samtidig. Derfor er det en sannsynlighet for at teamene kan ha påvirket hverandre i måten de løste oppgavene på, og hvordan klimaene utviklet seg. Det kan ha hatt en innvirkning på kreativitetsmålene fra eksperimentet. Samtidig skal det sies at alle team hadde en stor overlapp av hvilke ideer de kom opp med, og det var ikke så sterke tegn på likhet mellom team som satt i nærheten av hverandre at vi anser svarene som ikke-representative for hvert enkelt team.

En annen viktig faktor å vurdere, er at de aggregerte konstruksjonene var basert på et gjennomsnitt av individuelle svar, noe som gjør det vanskelig å fastslå om teamsvarene gjenspeiler hele teamets syn eller er påvirket av noen medlemmer. Som vist i kapittel 3.4.2 hadde motivasjonsklimaene relativt dårlig ICC(2) score, noe som innebærer at svarene har lav pålitelighet i forhold til gjennomsnittvurderingen blant teammedlemmene. Det betyr for eksempel at prestasjonsklima målt i et team kan representere hele teamet, eller bare enkeltindivider i teamet.

## 5.5 Videre forskning

Til videre forskning vil vi oppmuntre til å undersøke sammenhengen mellom tjenende ledelse og motivasjonsklima ytterligere, for å kunne etablere sterkere sammenhenger. På bakgrunn av faktorene vi diskuterte knyttet til svak signifikans på mestringsklima, vil vi oppfordre til å undersøke denne relasjonen videre med et eksperimentelt forskningsdesign, med større utvalg eller lengre tidsaspekt på eksperimentet for å undersøke om dette gir tydeligere funn. Saunders et al. (2019) anbefaler en longitudinell metode for å samle data over tid og etablere kausale

sammenhenger. På den bakgrunn oppfordrer vi til videre forskning som også benytter denne metoden for å etablere sterkere kausale sammenhenger.

Videre vil vi oppmuntre til mer forskning på de medierende effektene til motivasjonsklima. I et laboratorieeksperiment er det ofte høy indre validitet, men lavere ekstern validitet (Saunders et al., 2019), noe som innebærer at funnene ikke nødvendigvis er overførbare til andre kontekster. Å ha studenter som deltakere i eksperimenter har som nevnt under 3.5.1, vært omdiskutert. Mange mener at dette reduserer generaliserbarheten til funnene som medfører en redusert ekstern validitet. Det er derfor viktig å påpeke at funnene våre, som er basert på student-deltakere, kun er generaliserbare for ikke-studenter dersom begge gruppene eksponeres for oppgaver de har like mye erfaring med fra før (Podsakoff & Podsakoff, 2019). Med andre ord må man være bevisst på hvem man sammenlikner med dersom en vil trekke generaliserte konklusjoner fra oppgaven.

Vi vil også oppmuntre til å gjenskape eksperimentet i andre settinger og undersøke om det gir lignende resultater der. Tjenende ledelse har flere fellestrekk med andre lederstiler som transformasjons-, karismatisk- og mydiggjørende ledelse (Schowalter og Volmer, 2023; Eva et al., 2019), og det hadde vært interessant å undersøke likheter og forskjeller mellom disse lederstilenes effekt på motivasjonsklima gjennom nye laboratorieeksperiment. På grunn av likhetene mellom lederstilene kan det tenkes at det er mulig å finne lignende resultater fra analyser av relasjonene til motivasjonsklima, som kan være med på å styrke forskningsfeltet og forståelsen av konstruksjonene.

## **6. Erklæring om bruk av KI-verktøy i arbeidet med denne masteroppgaven**

Navn (og versjon) av KI-verktøyet: ChatGPT 4.0

Formålet med bruken av verktøyet: Brukt som hjelpemiddel for utarbeidelse av talene som representerer hver lederstil; idémyldring/generering og strukturering.

Vi er klar over at vi er ansvarlig for alt innhold i denne masteroppgaven, inkludert de deler der KI-verktøy er benyttet. Vi har ansvar for at oppgaven følger etiske regler for personvern og publisering.

---

## 7. Litteraturliste

- Ames, C., & Ames, R. (1984). System of student and teacher motivation- toward a qualitative definition.
- Ames, C. (1992a). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261–271. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
- Ames, C. (1992b). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. I G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (s. 161-176). Human Kinetics Books.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P. & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1086-1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bang, H & Midelfart, T. N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 47, 4-15.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bell, B. S., Kozlowski, S. W. J., & Blawath, S. (2012). Team learning: A theoretical integration and review. In S. W. J. Kozlowski (Ed.). In *The oxford handbook of organizational psychology*. New York: Oxford Library of Psychology
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (2. utgave). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>

- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In S. W. J. Kozlowski & K. J. Klein (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-382). Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. Berrett-Koehler Publishers.
- Brewer, M. B. & Kramer, R. M. (1986). Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size, and Decision Framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543–549. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.543>
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552–560. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.552>
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511–521. <https://doi.org/10.1037/a0038036>
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A Framework for Conducting Multi-level Construct Validation. *Research in Multi-Level Issues*, 3, 273–303. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(04\)03013-9](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(04)03013-9)
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees. *Journal of Service Research*, 13(4), 426–438. <https://doi.org/10.1177/1094670510369379>
- Cohen, J. (1968). Weighted kappa: Nominal scale agreement provision for scaled disagreement or partial credit. *Psychological Bulletin*, 70(4), 213-220. <https://doi.org/10.1037/h0026256>

- 
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10(2), 137. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.00137/BIBTEX>
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. I E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Red.), *Current developments in the study of leadership* (s. 1-40). Southern Illinois University Press.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1973). *The servant as a leader*. Robert K. Greenleaf Centre.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. McGraw-Hill.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3. Utg.). The Guilford Press.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862. <https://doi.org/10.1037/a0022465>
- Hunter, E. M., Neubert, J. M., Perry, S. J., Witt, L.A., Penney, L. M. & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization, *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>

- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(1), 2-21. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0017>
- Jamal, S. & Ibrahim, N. H. (2020). A Preliminary Study on The Level of Creativity Among Chemistry Students in District of Melaka Tengah. *Journal of Critical Reviews*, 7(16), 752-761. <https://10.31838/jcr.07.16.88>
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741-763. <https://doi.org/10.2307/2667054>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14: 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2004). Effects of Participative and Directive Leadership in Electronic Groups. *Group & Organization Management*, 29(1), 67–105. <https://doi.org/10.1177/1059601103252100>
- Keller, R. T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202>
- Kenny, D.A. & Baron, R.M. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 1173-1182. [10.1037//0022-3514.51.6.1173](https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173)



- 
- Koene, B., Vogelaar, A., & Soeters, J. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13: 193-215. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00103-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00103-0)
- Koo, T. K., & Li, M. Y. (2016). A Guideline of Selecting and Reporting Intraclass Correlation Coefficients for Reliability Research. *Journal of Chiropractic Medicine*, 15(2), 155. <https://doi.org/10.1016/J.JCM.2016.02.012>
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206308330559>
- Lau, S., & Nie, Y. (2008). Interplay between personal goals and classroom goal structures in predicting student outcomes: A multilevel analysis of person-context interactions. *Journal of Educational Psychology*, 100(1), 15–29. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.100.1.15>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J. & Sims Jr., H. P. (2013). Examining the differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0132>
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). 8 Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351–398. <https://doi.org/10.1080/19416520802211628>

- Meece, J. L., Anderman, E.M. & Anderman, L. H. (2006). Classroom Goal Structure, Student Motivation, and Academic Achievement. *Annual review of psychology* , 57(1). 487-503. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070258>
- Nerstad, C.G.L., Roberts, G.C. and Richardsen, A.M, (2013). Development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2231-2250. <https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1111/jasp.12174>
- Nerstad C. G. L., Richardsen A. M. & Roberts G. C. (2018). Who are the high achievers at work? Perceived motivational climate, goal orientation profiles, and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*, 59, 661–677. <https://doi.org/10.1111/sjop.12490>
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, mastery choice and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346.
- Nunnally, J. C. (1978). An Overview of Psychological Measurement. Clinical Diagnosis of Mental Disorders. I Wolman, B.B. (Red.) *Clinical Diagnosis of Mental Disorder* (s. 97–146). Plenum Press. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4_4)
- Reiter-Palmon, R., Forthmann, B., & Barbot, B. (2019). Scoring divergent thinking tests: A review and systematic framework. *The Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 13(2), 144-152. <https://doi.org/10.1037/aca0000227>
- Richardson, H. A., & Vandenberg, R. J. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5): 561-589. <https://doi.org/10.1002/job.329>
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3, 56-63.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8.utg.). Pearson.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>

- 
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 863–871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Schowalter, A.F. & Volmer, J. (2023). Are the effects of servant leadership only spurious? The state of research on the causal effects of servant leadership, recommendations, and an illustrative experiment. *The Leadership Quarterly, 34*(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101722>
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. and Eva, N. (2016), Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Admin, 94*(4), 1025-1041. <https://doi.org/10.1111/padm.12266>
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar-Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2018). SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behavior scale. *Journal of Business Ethics, 156*(1), 941-956. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3594-3>
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform*. Springer International Publishing Switzerland.
- Solberg, E., Sverdrup, T. E., Sandvik, A. M. & Schei, V. (2021). Encouraging or expecting flexibility? How small business leaders' mastery goal orientation influences employee flexibility through different work climate perceptions. *Human Relations, 75*(12), 2246-2271. <https://doi.org/10.1177/00187267211042538>
- Song, C., Park K. R. & Kang, S. (2015). Servant leadership and team performance: The mediation role of knowledge-sharing climate. *Social Behaviour and Personality: An international Journal, 43*, 1749-1760. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.10.1749>
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2016). Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioural integration. *Frontiers in psychology, 6*, 171720. <https://10.3389/fpsyg.2015.02002>
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership, 1*(1), 25-30. [Spears\\_Final.pdf \(regent.edu\)](https://regent.edu/Spears_Final.pdf)

- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire—Form XII*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957). *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Sverdrup, T. E., Sandvik, A. M., Schei, V., & Buengeler, C. (2020). The Double-Edged Sword of Serving: Servant Leadership, Motivational Climate, and Small Firm Performance<sup>1</sup>. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1).  
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.12249abstract>
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Red.). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup Relations* (s. 61–76). Academic Press.
- Trochim, W. M., Arora, K., & Donnelly, J. (2016). *Research methods: The essential knowledge base* (2. utg., XXII, 448). Cengage Learning.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), s. 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Van Vugt, M. & Ronay, R. (2013). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74-95.  
<https://doi.org/10.1177/2041386613493635>

- 
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 610-629. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0229>
- Yong, A., & Pearce, S. (2013). A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79–94. <https://10.20982/tqmp.09.2.p079>
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.013>
- Zhang, W., Jex, S. M., Peng, Y., & Wang, D. (2017). Exploring the Effects of Job Autonomy on Engagement and Creativity: The Moderating Role of Performance Pressure and Learning Goal Orientation. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 235–251. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9453-x>

## 8. Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1 - Spørreskjema 1

NHH



Kjære student

Du inviteres nå til å delta i en studie om ledelse og samarbeid i grupper. Spørsmålene er utviklet av NHH. Undersøkelsen består av tre spørreskjema. Spørreskjemaene tar hver ca. 5 min å besvare.

Din deltakelse er frivillig, og svarene dine vil ikke kunne spores tilbake til deg.

Du samtykker til å delta ved å svare på denne undersøkelsen.

Vi setter stor pris på at du vil ta deg tid til å svare på alle spørsmålene!

Vennlig hilsen

Therese Egeland fra NHH

NHH



Takk for at du deltar i denne studien!

Vi ber deg først om å registrere deg med nummer for storgruppen, teamet og rollen du deltar i.

Storgruppenummer

Teamnummer

Rollenummer









Lederen min gjør andre stolte over å være forbundet med seg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen min lar gruppens beste gå foran egne interesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen min handler på en måte som gjør at andre respekterer ham/henne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen min utstråler en slags myndighet og selvsikkerhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen min snakker optimistisk om fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen min snakker entusiastisk om hva som må oppnåes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen min uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lederen min uttrykker tillit til at målsetninger blir nådd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NHH



Videre ønsker vi å forstå din oppfatning av Tormod som en person.

Hvor attraktiv synes du denne personen er? Vurder kun attraktiviteten relatert til utseende.

Veldig uattraktiv (1)

Uattraktiv (2)

Nøytral (3)

Attraktiv (5)

Veldig attraktiv (5)

Hvor intelligent tror du denne personen er?

Veldig uintelligent (1)

Uintelligent (2)

Nøytral (3)

Intelligent (4)

Veldig intelligent (5)

Basert på ditt inntrykk, i hvilken grad ville du like eller mislike denne personen?	Liker ikke i det hele tatt (1)	Misliker (2)	Nøytral (3)	Liker (4)	Liker veldig godt (5)
Basert på ditt inntrykk, hvor interessert ville du være i å bli kjent med denne personen?	Ikke interessert i det hele tatt (1)	Ikke interessert (2)	Nøytral (3)	Interessert (4)	Veldig interessert (5)
Basert på ditt inntrykk, hvordan ville du behandle denne personen?	Veldig uvennlig (1)	Uvennlig (2)	Nøytral (3)	Vennlig (4)	Veldig vennlig (5)
Hvor dominerende tror du denne personen er?	Ikke dominerende i det hele tatt (1)	Ikke dominerende (2)	Nøytral (3)	Dominerende (4)	Veldig dominerende (5)
Hvor kompetent tror du denne personen er?	Veldig inkompetent (1)	Inkompetent (2)	Nøytral (3)	Kompetent (4)	Veldig kompetent (5)
Hvor varm tror du denne personen er?	Ikke varm i det hele tatt (1)	Ikke varm (2)	Nøytral (3)	Varm (4)	Veldig varm (5)
Hvor mye integritet tror du denne personen har?	Ingen integritet i det hele tatt (1)	Ingen integritet (2)	Nøytral (3)	Har integritet (4)	Har høy integritet (5)

---

På en skala fra 1-5 (1 - ikke aktiv til 5 - veldig aktiv):

	Ikke aktivt (1)	2	3	4	Veldig aktivt (5)
Hvordan vil du vurdere denne personens kroppsspråk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor aktivt brukte personen hendene til å gestikulere?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvordan varierte denne personen stemmen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor aktivt brukte denne personen ulike ansiktsuttrykk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

## 8.2 Vedlegg 2 - Spørreskjema 2

NHH



Takk for at du deltar i denne studien!

Vi ber deg først om å registrere deg med nummer for storgruppen, teamet og rollen du deltar i.

Storgruppenummer

Teamnummer

Rollenummer

NHH



De neste spørsmålene handler om hva du opplever er forventet av dere som team. For hver påstand skal du på en skala fra 1 til 7 ta stilling til hvor enig eller uenig du er i disse forventningene:

---





NHH



Vurder på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig) om du opplever at teamet har oppnådd et godt resultat:

	Helt uenig (1)	2	3	4	Helt enig (5)
Teamet vårt har lykket svært godt i arbeidet sitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamet vårt var svært effektive når det gjaldt å få ting gjort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamet vårt presterte ikke godt som team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NHH



Basert på arbeidet i teamet så langt. Vurder følgende påstander:









### 8.3 Vedlegg 3 - Spørreskjema 3

NHH



Denne delen er knyttet til kreativitetsøvelsen.

Vi ber deg først om å registrere deg med nummer for storgruppen, teamet og rollen du deltar i.

Storgruppenummer

Teamnummer

Rollenummer

---

Skriv inn dine kreative individuelle idéer:

---

Er du HR direktør?

Nei

Ja

NHH



Skriv inn ditt teams samlede kreative idéer (som består av de individuelle ideene dere likte best + de nye ideene)

---

De neste spørsmålene viser til dine erfaringer med å jobbe i dette teamet. Vennligst angi i hvilken grad du er enig i følgende påstander:

Dette teamet..

	I liten grad (1)	2	3	4	I stor grad (5)
Utforsker nye løsninger, prosesser, teknikker og/eller produktidéer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genererer kreative idéer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoterer og selger inn ideer til andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Undersøker og sikrer midler til å implementere nye ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikler tilstrekkelige planer og tidsrammer for implementering av nye ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er innovativt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8.4 Vedlegg 4 – Øvelse 1 & 2

### Øvelse 1

- Øvelsen er 2-delt, først 10 min. forberedelse alene, så 20 min med team
- Dere forbereder dere alene i 10 minutter (ingen prat)
- Dere får utlevert et ark, og dere kan **ta så mye egne notater dere vil** fra arket..
- ..Men dere kan **ikke ta med det utleverte arket til møtet**
- Før møtet skal dere velge et av alternativene og **skrive valget på utlevert ark.**
- Skriv på *storgruppenummer* og *teamnummer* på arket, arkene samles inn når møtet begynner

NHH



| 9 |

### Øvelse 2

- Ledelsen har funnet ut at selskapet må bli mer kreativ, og vil derfor at teamene skal gjennomføre en kreativtetsøvelse for å trene seg på å komme opp med ideer.
- I den forbindelse vil de at teamene skal komme opp med så mange ideer dere klarer for hvordan en **pappeske** kan brukes.
- Dere skal først skrive inn ideer individuelt i 3 minutter. Scann QR-koden eller logg inn på nettadressen.
- Så skal dere dele ideene og sammen komme opp med **nye** ideer. Lag så en samlet liste for teamet på 7 minutter (som består av de individuelle ideene dere likte best + de nye ideene). HR-direktøren skriver inn listen for teamet.

<https://tinyurl.com/Solmat3>



Dere kan vente med å svare på de neste spørsmålene til etter grupperefleksjonen

NHH



| 11 |

## 8.5 Vedlegg 5 – Informasjonsarkene i Solmat-øvelsen

### (Rolle 1)

Storgruppenummer: \_\_\_\_\_

Teamnummer: \_\_\_\_\_

## SOLMAT AS

Du er en del av ledergruppen i SOLMAT AS, en norsk matvareprodusent heleid av SOL-konsernet. SOLMAT produserer matvarer for dagligvarenæringen og er kjent for produkter av høy kvalitet i et bredt spekter av matvarekategorier, deriblant de kjente og tradisjonsrike merkevarene Solsuppe, og sukkertøymerket Solgodt.

Produktutviklingsavdelingen har levert 3 forslag til nye produkter, og dere skal om litt samles i et møte, hvor dere diskuterer produktforslagene i ledergruppen. Dere skal komme frem til ett (1) nytt produkt som dere skal tilføre sortimentet. Før møtet er det viktig at du forbereder deg godt ved å gå nøye igjennom informasjonen du har tilegnet deg om de ulike produktforslagene.

Produktsjef er ikke tilstede på møtet, men har gitt dere sine foreløpige lønnsomhetsanalyser.

Anslaget tar ikke høyde for informasjonen dere har med dere.

Møtet starter om 10 minutter

*(Du får ikke ta med deg denne oversikten inn i møtet, men du kan ta egne notater).*

Din stilling:

**A: HR dir.**

Som HR direktør er det viktig for deg at bedriften fremstår som bærekraftig. De forrige prosjektene dere gjennomførte kom ikke så godt ut på bærekraft, og du håper at denne lanseringen kan styrke SOLMATs rykte som en bærekraftig matvareleverandør.

Før dere møtes i ledergruppen skal du føre opp det alternativet du mener er best:

Mitt valg: \_\_\_\_\_



---

Her er informasjonen du har tilegnet deg om de 3 ulike produktene:

### **Solsuppe Orientalisk**

*Solsuppe er SOLMATS eget suppe-merke, som produserer tørr suppe-miks. Solsuppe er landets største produsent av tørrsupper. Solsuppe Orientalisk er en ny variant basert på Thailandsk karrisuppe.*

- Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 2.000.000 (avkastningskrav 10 %)

- Tall fra de tre siste årene viser at Solsuppene har økt sin markedsandel i markedet for tørrsupper fra 35 til 55 % på tre år.
- Den landskjente sportsutøveren Petra Sporthug som er offisiell promotør for Solsuppe har nylig vært i media fordi hun nekter å samarbeide med landslaget.

### **Solgodt Supermørk Sjokolade**

*Solgodt er SOLMATs sukkertøy-merke, og er en av landets ledende sjokoladeprodusenter. Solgodt Supermørk Sjokolade er en ny variant som skal være ekstra mørk, med 85 % kakao, 10 % sukker, og 5 % nøtteeolje.*

- Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 3.000.000 (avkastningskrav 10 %)

- Solgodt Sjokolade er et velkjent og folkekjært varemerke, og de ulike variantene vi har i dag får rikelig med god hylleplass i butikkene.
- Solgodt Sjokolade er kjent for sine «typisk norsk, typisk Solgodt!» reklamefilmer. Det slippes nye reklamefilmer med hver nye sjokoladevariant og de har tidligere vunnet flere priser på den årlige reklamekåringen Gullbiskken.
- Interne analyser viser at etterspørselen etter melkesjokolade er noe dalende, mens salget av mørk sjokolade har økt betydelig i løpet av de tre siste årene.

### **Solsaft 0 %**

*En helt ny produktkategori for SOLMAT er foreslått, med Solsaft 0 % som flaggskip. Solsaft 0 % skal inneholde 0 % sukker, og tilnærmet ingen kalorier. Dette vil være SOLMATs første satsning på et sunnere alternativ.*

- Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 1.800.000 (avkastningskrav 10 %)

- Solsaft 0 % har fått glitrende resultater i et internt test-panel, og slo ut alle de eksisterende produktene i markedet. Panelet beskriver smaken som helt ekte fruktsaft til tross for at saften ikke inneholder kalorier fra verken frukt eller sukker.
- Solsaft 0 % produseres utelukkende med råvarer levert av SOLMATS datterselskap SOLRAW, som effektivt sikrer leveranser av råvarer.
- Den norske legeföreningen har nylig publisert en bekymringsmelding om helsefarer ved inntak av smaks- og sukkererstatninger.
- Du har registrert at fokus på lavkalorialternativer og sunnhet er i vinden, og for øyeblikket har ikke SOLMAT ett eneste lett-alternativ i sortimentet.

## (Rolle 2)

Storgruppenummer: \_\_\_\_\_

Teamnummer: \_\_\_\_\_

## SOLMAT AS

Du er en del av ledergruppen i SOLMAT AS, en norsk matvareprodusent heleid av SOL-konsernet. SOLMAT produserer matvarer for dagligvarenæringen og er kjent for produkter av høy kvalitet i et bredt spekter av matvarekategorier, deriblant de kjente og tradisjonsrike merkevarene Solsuppe, og sukkertøymerket Solgodt.

Produktutviklingsavdelingen har levert 3 forslag til nye produkter, og dere skal om litt samles i et møte, hvor dere diskuterer produktforslagene i ledergruppen. Dere skal komme frem til ett (1) nytt produkt som dere skal tilføre sortimentet. Før møtet er det viktig at du forbereder deg godt ved å gå nøye igjennom informasjonen du har tilegnet deg om de ulike produktforslagene.

Produktsjef er ikke tilstede på møtet, men har gitt dere sine foreløpige lønnsomhetsanalyser. Anslaget tar ikke høyde for informasjonen dere har med dere.

Møtet starter om 10 minutter

*(Du får ikke ta med deg denne oversikten inn i møtet, men du kan ta egne notater).*

Din stilling:

### **B: Økonomisjef**

Som økonomisjef er det viktig for deg at dere velger et produkt som ikke innebærer for stor økonomisk risiko for selskapet. Du vet at økonomien er *så som så*, og dere vil ikke tåle for mye usikkerhet selv i lanseringsfasen av det nye produktet.

Før dere møtes i ledergruppen skal du føre opp det alternativet du mener er best:

Mitt valg: \_\_\_\_\_

Her er informasjonen du har tilegnet deg om de 3 ulike produktene:

### **Solsuppe Orientalisk**

*Solsuppe er SOLMATS eget suppe-merke, som produserer tørr suppe-miks. Solsuppe er landets største produsent av tørrsupper. Solsuppe Orientalisk er en ny variant basert på Thailandsk karrisuppe.*

-Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 2.000.000 (avkastningskrav 10 %)

- Trendanalyser gjort av et uavhengig analysebyrå viser at orientalsk mat vil være svært populært de neste to årene.
- Den landskjente sportsutøveren Petra Sporthug som er offisiell promotør for Solsuppe har nylig vært i media fordi hun nekter å samarbeide med landslaget.

### **Solgodt Supermørk Sjokolade**

*Solgodt er SOLMATs sukkertøy-merke, og er en av landets ledende sjokoladeprodusenter. Solgodt Supermørk Sjokolade er en ny variant som skal være ekstra mørk, med 85 % kakao.*

-Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 3.000.000 (avkastningskrav 10 %)

- Solgodt Sjokolade er et velkjent og folkekjært varemerke, og de ulike variantene vi har i dag får rikelig med god hylleplass i butikkene.
- Solgodt Sjokolade er kjent for sine «typisk norsk, typisk Solgodt!» reklamefilmer. Det slippes nye reklamefilmer med hver nye sjokoladevariant og de har tidligere vunnet flere priser på den årlige reklamekåringen Gullbiskken.
- Du har nylig fått vite fra en sikker kilde at landets to største dagligvarekjeder ikke vil ta inn nye produkter dersom de inneholder nøtteeolje.
- Interne analyser viser at etterspørselen etter melkesjokolade er noe dalende, mens salget av mørk sjokolade har økt betydelig i løpet av de tre siste årene.

### **Solsaft 0 %**

*En helt ny produktkategori for SOLMAT er foreslått, med Solsaft 0 % som flaggskip. Solsaft 0 % skal inneholde 0 % sukker, og tilnærmet ingen kalorier. Dette vil være SOLMATs første satsning på et sunnere alternativ.*

-Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 1.800.000 (avkastningskrav 10 %)

- Solsaft 0 % har fått glitrende resultater i et internt test-panel, og slo ut alle de eksisterende produktene i markedet. Panelet beskriver smaken som helt ekte fruktsaft til tross for at saften ikke inneholder kalorier fra verken frukt eller sukker.
- Lettsaft er svært populært for tiden, og du har lagt merke til at det er stort utvalg i butikkhyllene.
- Du har registrert at fokus på lavkalorieralternativer og sunnhet er i vinden, og for øyeblikket har ikke SOLMAT ett eneste lett-alternativ i sortimentet.
- Solsaft 0 % produseres utelukkende med råvarer levert av SOLMATS datterselskap SOLRAW, som effektivt sikrer leveranser av råvarer.

## (Rolle 3)

Storgruppenummer: \_\_\_\_\_

Teamnummer: \_\_\_\_\_

## SOLMAT AS

Du er en del av ledergruppen i SOLMAT AS, en norsk matvareprodusent heleid av SOL-konsernet. SOLMAT produserer matvarer for dagligvarenæringen og er kjent for produkter av høy kvalitet i et bredt spekter av matvarekategorier, deriblant de kjente og tradisjonsrike merkevarene Solsuppe, og sukkertøymerket Solgodt.

Produktutviklingsavdelingen har levert 3 forslag til nye produkter, og dere skal om litt samles i et møte, hvor dere diskuterer produktforslagene i ledergruppen. Dere skal komme frem til ett (1) nytt produkt som dere skal tilføre sortimentet. Før møtet er det viktig at du forbereder deg godt ved å gå nøye igjennom informasjonen du har tilegnet deg om de ulike produktforslagene.

Produktsjef er ikke tilstede på møtet, men har gitt dere sine foreløpige lønnsomhetsanalyser. Anslaget tar ikke høyde for informasjonen dere har med dere.

Møtet starter om 10 minutter

*(Du får ikke ta med deg denne oversikten inn i møtet, men du kan ta egne notater).*

Din stilling:

**C: Salgssjef**

Som salgssjef er du mest opptatt av hvordan produktet vil bli tatt imot av dagligvarekjedene, det er tross alt de dere selger gjennom og det er viktig med god hylleplassering.

Før dere møtes i ledergruppen skal du føre opp det alternativet du mener er best:

Mitt valg: \_\_\_\_\_

---

Her er informasjonen du har tilegnet deg om de 3 ulike produktene:

### **Solsuppe Orientalisk**

*Solsuppe er SOLMATS eget suppe-merke, som produserer tørr suppe-miks. Solsuppe er landets største produsent av tørrsupper. Solsuppe Orientalisk er en ny variant basert på Thailandsk karrisuppe.*

-Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 2.000.000 (avkastningskrav 10 %)

- Den landskjente sportsutøveren Petra Sporthug som er offisiell promotør for Solsuppe har nylig vært i media fordi hun nekter å samarbeide med landslaget.
- Et uavhengig testpanel har gitt Solsuppe Orientalisk 92/100 poeng, den nest høyeste scoren noen Solsuppe har fått.

### **Solgodt Supermørk Sjokolade**

*Solgodt er SOLMATs sukkertøy-merke, og er en av landets ledende sjokoladeprodusenter. Solgodt Supermørk Sjokolade er en ny variant som skal være ekstra mørk, med 85 % kakao, 10 % sukker, og 5 % nøtteolje.*

- Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 3.000.000 (avkastningskrav 10 %)

- Solgodt Sjokolade er et velkjent og folkekjært varemerke, og de ulike variantene vi har i dag får rikelig med god hylleplass i butikkene.
- Produktutviklingsavdelingen har informert om at Solgodt Supermørk Sjokolade kun kan produseres lønnsomt med bruk av nøtteolje.
- Solgodt Sjokolade er kjent for sine «typisk norsk, typisk Solgodt!» reklamefilmer. Det slippes nye reklamefilmer med hver nye sjokoladevariant og de har tidligere vunnet flere priser på den årlige reklamekåringen Gullbiskken.

### **Solsaft 0 %**

*En helt ny produktkategori for SOLMAT er foreslått, med Solsaft 0 % som flaggskip. Solsaft 0 % skal inneholde 0 % sukker, og tilnærmet ingen kalorier. Dette vil være SOLMATs første satsning på et sunnere alternativ.*

- Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 1.800.000 (avkastningskrav 10 %)

- Solsaft 0 % har fått glitrende resultater i et internt test-panel, og slo ut alle de eksisterende produktene i markedet. Panelet beskriver smaken som helt ekte fruktsaft til tross for at saften ikke inneholder kalorier fra verken frukt eller sukker.
- Lettsaft er svært populært for tiden, og du har lagt merke til at det er stort utvalg i butikkhyllene.
- Flere produsenter av lettsaft har lansert store og stilige markedsføringskampanjer i den siste tiden. I fjor ble SOLMAT slått på målstreken i reklamekåringen Gullbiskken av lettsaftmerket «Skjønn Light».

## (Rolle 4)

Storgruppenummer: \_\_\_\_\_

Teamnummer: \_\_\_\_\_

## SOLMAT AS

Du er en del av ledergruppen i SOLMAT AS, en norsk matvareprodusent heleid av SOL-konsernet. SOLMAT produserer matvarer for dagligvarenæringen og er kjent for produkter av høy kvalitet i et bredt spekter av matvarekategorier, deriblant de kjente og tradisjonsrike merkevarene Solsuppe, og sukkertøymerket Solgodt.

Produktutviklingsavdelingen har levert 3 forslag til nye produkter, og dere skal om litt samles i et møte, hvor dere diskuterer produktforslagene i ledergruppen. Dere skal komme frem til ett (1) nytt produkt som dere skal tilføre sortimentet. Før møtet er det viktig at du forbereder deg godt ved å gå nøye igjennom informasjonen du har tilegnet deg om de ulike produktforslagene.

Produktsjef er ikke tilstede på møtet, men har gitt dere sine foreløpige lønnsomhetsanalyser.

Anslaget tar ikke høyde for informasjonen dere har med dere.

Møtet starter om 10 minutter

*(Du får ikke ta med deg denne oversikten inn i møtet, men du kan ta egne notater).*

Din stilling:

**D: Markedsføringsjef**

Du er ny i jobben, og vil veldig gjerne hevde deg litt. Det viktigste for deg er at produktet egner seg til en stor landsdekkende markedsføringskampanje.

Før dere møtes i ledergruppen skal du føre opp det alternativet du mener er best:

Mitt valg: \_\_\_\_\_

---

Her er informasjonen du har tilegnet deg om de 3 ulike produktene:

### **Solsuppe Orientalisk**

*Solsuppe er SOLMATs eget suppe-merke, som produserer tørr suppe-miks. Solsuppe er landets største produsent av tørrsupper. Solsuppe Orientalisk er en ny variant basert på Thailandsk karrisuppe.*

-Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 2.000.000 (avkastningskrav 10 %)

- SOLMATs Solsupper finnes allerede i mange varianter, og det tilføres normalt 1-2 nye varianter i sortimentet per år. Samtlige tidligere lanseringer av nye solsupper har blitt tatt godt imot i markedet.
- Den landskjente sportsutøver Petra Sporthug som er offisiell promotør for Solsuppe har nylig vært i media fordi hun nekter å samarbeide med landslaget.

### **Solgodt Supermørk Sjokolade**

*Solgodt er SOLMATs sukkertøy-merke, og er en av landets ledende sjokoladeprodusenter. Solgodt Supermørk Sjokolade er en ny variant som skal være ekstra mørk, med 85 % kakao.*

- Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 3.000.000 (avkastningskrav 10 %)

- Solgodt Sjokolade er et velkjent og folkekjært varemerke, og de ulike variantene vi har i dag får rikelig med god hylleplass i butikkene.
- Solgodt Sjokolade er kjent for sine «typisk norsk, typisk Solgodt!» reklamefilmer. Det slippes nye reklamefilmer med hver nye sjokoladevariant og de har tidligere vunnet flere priser på den årlige reklamekåringen Gullbisen.
- Interne analyser viser at etterspørselen etter melkesjokolade er noe dalende, mens salget av mørk sjokolade har økt betydelig i løpet av de tre siste årene.

### **Solsaft 0 %**

*En helt ny produktkategori for SOLMAT er foreslått, med Solsaft 0 % som flaggskip. Solsaft 0 % skal inneholde 0 % sukker, og tilnærmet ingen kalorier. Dette vil være SOLMATs første satsning på et sunnere alternativ.*

- Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 1.800.000 (avkastningskrav 10 %)

- Solsaft 0 % har fått glitrende resultater i et internt test-panel, og slo ut alle de eksisterende produktene i markedet. Panelet beskriver smaken som helt ekte fruktsaft til tross for at saften ikke inneholder kalorier fra verken frukt eller sukker.
- Flere produsenter av lettsaft har lansert store og stilige markedsføringskampanjer i den siste tiden. I fjor ble SOLMAT slått på målstreken i reklamekåringen Gullbisen av lettsaftmerket «Skjønn Light».
- Den norske legeföreningen har nylig publisert en bekymringsmelding om helsefarer ved inntak av smaks- og sukkererstatninger.
- Du har registrert at fokus på lavkalorieralternativer og sunnhet er i vinden, og for øyeblikket har ikke SOLMAT ett eneste lett-alternativ i sortimentet.

## 8.6 Vedlegg 6 – Mål av objektiv prestasjon

### Gjennomgang

1. Suppen:       **(4) (1)**
2. Saften:       **(2) (1) (3)**
3. Sjokoladen: **(3) (3)**

- Suppen kommer "tallmessig" best ut når all info kommer på bordet.
- Kvalitative vurderinger av verdien i hver informasjonsbit kan gi andre totalvurderinger

NHH

|  
16  
|

<b>Solgodt Supermørk Sjokolade (3) (3)</b>	+ / -	A: HR. dir.	B: Økonomi	C: Salg	D: Markeds- føring
<i>Solgodt er SOLMATs sukkertøymerke, og er en av landets ledende sjokoladeprodusenter. Solgodt Supermørk Sjokolade er en ny variant som skal være ekstra mørk, med 85 % kakao.</i>		X	X	X	X
- Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 3.000.000 (avkastningskrav 10 %)		X	X	X	X
<i>85 % kakao, 10 % sukker, og 5 % nøtteolje.</i>	-	X		X	
- Solgodt Sjokolade er et velkjent og folkekjært varemerke, og de ulike variantene vi har i dag får rikelig med god hylleplass i butikkene.	+	X	X	X	X
- Produktutviklingsavdelingen har informert om at Solgodt Supermørk Sjokolade kun kan produseres lønnsomt med nøtteolje.	-			X	
- Du har nylig fått vite fra en sikker kilde at landets to største dagligvarekjeder ikke vil ta inn nye produkter dersom de inneholder nøtteolje.	-		X		
- Solgodt Sjokolade er kjent for sine «typisk norsk, typisk Solgodt!» reklamefilmer. Det slippes nye reklamefilmer med hver nye sjokoladevariant og de har tidligere vunnet flere priser på den årlige reklamekåringen Gullbiskien.	+	X	X	X	X
- Interne analyser viser at etterspørselen etter melkesjokolade er noe dalende, mens salget av mørk sjokolade har økt betydelig i løpet av de tre siste årene.	+	X	X		X

NHH

|  
13  
|



Solsaft 0 % (2) (1) (3)	+ / -	A: HR. dir.	B: Økonomi	C: Salg	D: Markeds- føring
En helt ny produktkategori for SOLMAT er foreslått, med Solsaft 0 % som flaggskip. Solsaft 0 % skal inneholde 0 % sukker, og tilnærmet ingen kalorier. Dette vil være SOLMATs første satsning på et sunnere alternativ.		X	X	X	X
- Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 1.800.000 (avkastningskrav 10 %)		X	X	X	X
- Solsaft 0 % har fått glitrende resultater i et internt test-panel, og slo ut alle de eksisterende produktene i markedet. Panelet beskriver smaken som helt ekte fruktsaft til tross for at saften ikke inneholder verken frukt eller sukker.	+	X	X	X	X
- Lettsaft er svært populært for tiden, og du har lagt merke til at det er stort utvalg i butikkhyllene.			X	X	
- Den norske legeforeningen har nylig publisert en bekymringsmelding om helsefarer ved inntak av smaks- og sukkerstatninger.	-	X			X
- Flere produsenter av lettsaft har lansert store og stilige markedsføringskampanjer i den siste tiden. I fjor ble SOLMAT slått på målstreken i reklamekåringen Gullbiskene av lettsaftmerket «Skjønn Light».				X	X
- Du har registrert at fokus på lavkalorieralternativer og sunnhet er i vinden, og for øyeblikket har ikke SOLMAT ett eneste lett-alternativ i sortimentet.		X	X		X
- Solsaft 0 % produseres utelukkende med råvarer levert av SOLMATs datterselskap SOLRAW, som effektivt sikrer leveranser av råvarer.	+	X	X		

|  
14  
|

Solsuppe Orientalisk (4) (1)	+ / -	A: HR. dir.	B: Økonomi	C: Salg	D: Markeds- føring
Solsuppe er SOLMATs eget suppe-merke, som produserer tørr suppe-miks. Solsuppe er landets største produsent av tørrsupper. Solsuppe Orientalisk er en ny variant basert på Thailandsk karrisuppe.		X	X	X	X
-Lønnsomhetsanalyser viser positiv verdi: kr. 2.000.000 (avkastningskrav 10 %)		X	X	X	X
- SOLMATs Solsupper finnes allerede i mange varianter, og det tilføres normalt 1-2 nye varianter i sortimentet per år. Samtlige tidligere lanseringer av nye solsupper har blitt tatt godt imot i markedet.	+				X
- Trendanalyser gjort av et uavhengig analysebyrå viser at orientalsk mat vil være svært populært de neste to årene.	+		X		
- Tall fra de tre siste årene viser at Solsuppene har økt sin markedsandel i markedet for tørrsupper fra 35 til 55 % på tre år.	+	X			
- Den landskjente sportsutøveren Petra Sporthug som er offisiell promotør for Solsuppe har nylig vært i media fordi hun nekter å samarbeide med landslaget.	-	X	X	X	X
- Et uavhengig testpanel har gitt Solsuppe Orientalisk 92/100 poeng, den nest høyeste scoren noen Solsuppe har fått.	+			X	

|  
15  
|

## 8.7 Vedlegg 7 – Kontroll av faktoranalysen

Resultatene som følger av å fjerne spørsmålet «Tjenende ledelse 1» fra skalaen:

		Lederstil i video				t	Signifikans
		Tjenende ledelse		Direkte ledelse			
		Gj.Snitt	SA	Gj.Snitt	SA		
Skala	Tjenende ledelse	5,25	,84	3,84	,97	-14,90	p < ,001
	Direkte ledelse	3,74	1,01	5,95	,75	24,00	p < ,001

N = 372

Resultatene som følger av å fjerne spørsmålet «Subjektiv prestasjon 3» fra skalaen:

	Subjektiv prestasjon uten item 3		
	1	2	3
<i>Kontrollvariabel</i>			
Alder	-,141	-,142	-,019
Kjønn	-,011	,002	-,015
Teamstørrelse	-,074	-,073	-,167
Bekjentskap	,040	,046	,054
<i>Uavhengig variabel</i>			
Tjenende ledelse		,030	-,073
<i>Mediator</i>			
Mestringsklima			,422
Prestasjonsklima			-,077
R Kvadrat	,029	,029	,192
R Kvadrat endring	,029	,000	,163

N=99, \*\*\* p < ,001, \*\* p < ,01, \* < ,05

Merk: Tjenende = 1, ikke-tjenende = 0, Standardiserte regresjonskoeffisienter er oppgitt.