

A man in a dark suit, blue shirt, and patterned tie is shown from the chest up. He is holding a chain of paper figures made from Euro banknotes. The figures are connected in a line, and the man is holding the ends of the chain. The background is plain white.

På godfot med sjefen: Har norske lærere gode relasjoner til sin leder?
En validering av måleinstrumentet LMX-7

Trude Furunes og Reidar J. Mykletun
Universitetet i Stavanger

Forord

Denne rapporten utgjør delprosjekt 1 av forskningsprosjektet 'På godfot med sjefen'. Dette prosjektet har til hensikt å måle relasjoner mellom leder og medarbeider på individnivå. Hensikten med delprosjekt 1 er å utprøve og validere et måleinstrument for norske forhold. Måleinstrumentet er designet for å måle leder-medarbeider-relasjoner, og er tidligere mye brukt i USA. For at instrumentet skal kunne benyttes på samme måte i Norge er det nødvendig å foreta en testing for å se om det har like stor gyldighet og relevans i norsk arbeidsliv.

På bakgrunn av det datamaterialet som er innsamlet vil man i tillegg til en validering også kunne si noe om sammenhengen mellom en medarbeiders relasjon til sin leder og medarbeiderens trivsel, involvering og opplevelse av arbeidsmiljø.

Prosjektet er utført på oppdrag fra "FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd", som forvaltes av Arbeids- og velferdsetaten.

Undersøkelsen og analysearbeidet er utført av prosjektleder Trude Furunes og professor Reidar J. Mykletun ved Universitetet i Stavanger. Vi takker Erik Grahn for hjelp med registrering av data.

Stavanger, desember 2007

Trude Furunes

Prosjektleder

Innholdsliste

SAMMENDRAG	4
INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN	5
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	7
2 DATAMATERIALET	8
2.1 BEGREPER	8
2.2 LMX-SKALAEN	9
3 RESULTATER	10
3.1 LMX: LEDER – MEDARBEIDERRELASJONER	10
3.2 RELIABILITET	15
3.3 SAMMENHENGER MELLOM LMX OG ANDRE LEDERSKAPSVARIABLER	16
3.3.1 EMPIRISK VALIDITET	16
3.4 SAMMENHENGER MELLOM LMX OG ALDERSDISKRIMINERING, MEDARBEIDERS ALDER OG LEDERS ALDER	17
3.5 SAMMENHENGER MELLOM LMX OG ARBEIDSMILJØVARIABLENE	18
3.6 HVILKE (SVAKE ELLER STERKE) RELASJONER HAR LÆRERNE TIL SIN LEDER?	20
4 DISKUSJON	21
4.1 HVA ER KONSEKVENSENE AV Å HA EN SVAK RELASJON TIL SIN LEDER?	21
4.2 BEHOV FOR VIDERE STUDIER	23
REFERANSER	24

TABELL- OG FIGURLISTE

Tabell 1: Spørsmål og svaralternativer som inngår i LMX-7	9
Tabell 2: Gjennomsnitt og standardavvik for de sju enkelt variablene som inngår i LMX	10
Figur 1: Medarbeiders vurdering av de sju dimensjonene som inngår i LMX-7	11
Tabell 3: Faktoranalyse av spørsmålene i LMX-skalaen.....	14
Tabell 4: Reliabilitetstest	15
Tabell 5: LMX korrelert med 4 skalaer om lederskap.....	16
Tabell 6: Korrelasjoner mellom LMX, aldersdiskriminering og alder	17
Tabell 7: Sammenhenger mellom LMX og validerte arbeidsmiljøindikatorer	18
Tabell 8: Gjennomsnitt, standardavvik, median og variasjonsbredde for LMX-skårer i denne undersøkelsen.....	20
Figur 2: Fordeling av gjennomsnittlig LMX-sumskårer	20

Sammendrag

Formål

Hensikten med denne studien er å utprøve og validere et måleinstrument for norske forhold. Måleinstrumentet er tidligere mye brukt i USA, og har til hensikt å måle relasjonene mellom leder og medarbeider (LMX) på individnivå. Det andre målet med studien er å se om det finnes sammenhenger mellom LMX og trivsel, involvering, opplevelse av arbeidsmiljøet og ønsket om å slutte tidligst mulig i arbeidslivet.

Metode

Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av en spørreundersøkelse som ble sendt ut til 1050 tilfeldig valgte lærere i norske skoler. Datamaterialet består av 409 returnerte skjema, noe som tilsvarer en svarprosent på 38,9 prosent.

Hovedskalaen LMX-7 er hentet fra tidligere amerikanske studier og oversatt til norsk av forskerne. Spørsmålene har til hensikt å måle styrken av relasjonen mellom medarbeider og leder. I tillegg bestod spørreskjemaet av andre lederskapsskalaer samt arbeidsmiljøindikatorer. Disse er til hjelp i valideringen av LMX-7 skalaen.

Relasjonsbegrepet LMX-7 dekker følgende områder:

- Medarbeiders kjennskap til leders tilfredshet med medarbeiders arbeid
- Medarbeiders kjennskap til leders forståelse for medarbeiders problem i arbeidet
- Medarbeiders kjennskap til leders kunnskap om medarbeiders kapasitet og evner
- Medarbeiders kjennskap til leders vilje til å hjelpe når det oppstår problemer
- Medarbeiders kjennskap til leders vilje til å ofre seg
- Medarbeiders tillit til leder
- Medarbeiders vurdering av effektiviteten i samarbeidsrelasjonen med leder

Resultat

Den norske versjonen av LMX-7 som ble oversatt fra engelsk og testet i denne undersøkelsen viser seg å være et godt mål på relasjonen mellom medarbeider og leder. Det er høy intern reliabilitet i målet ($\alpha = ,905$), noe som indikerer at det instrumentet er et gyldig mål. Videre er det stor grad av samsvar mellom hvordan en medarbeider med sterk relasjon også vurderer andre lederskapsmål, slik som støtte fra leder, delegerende lederskap, rettferdig lederskap og personalomsorg.

Resultatene fra undersøkelsen viser ingen direkte sammenheng mellom medarbeiders relasjon til leder og medarbeiders alder, men derimot oppgir medarbeidere med svak relasjon til sin leder større grad av aldersdiskriminering. De eldste lærerne opplever i større grad aldersdiskriminering. Det gjør også lærere som har ledere som er yngre enn seg selv.

Innledning

1.1 Bakgrunn

Det er i de siste årene foretatt flere studier som belyser eldre arbeidstakers situasjon på arbeidsmarkedet og arbeidsplassen. Disse gir oss kunnskap om bl.a. arbeidstakers og lederes holdninger til seniorpolitikk, tilpasning, trivsel og pensjoneringsspørsmål. Eksisterende studier gir grunnlag for å utvikle virksomheters seniorpolitikk, men de gir lite bidrag til å øke vår forståelse for forholdet mellom ledere og medarbeidere, og hvordan dette forholdet gir seg utslag i medarbeideres beslutninger om pensjoneringstidspunkt. Våre egne studier har indikert at lederes holdninger gir stort utslag på hvordan seniorarbeidstakere blir behandlet på arbeidsplassen og hvilke muligheter de får (Furunes, Solem, & Mykletun, 2008). Innen rammen av LMX-teori som er beskrevet nedenfor, ønsker vi å øke innsikten i ledelse av eldre arbeidstakere gjennom å studere relasjoner mellom ledere og medarbeidere.

Leder- og medarbeiderpar har lenge vært en viktig del av generelle ledelsesstudier. LMX (Leader-Member-Exchange)-teorien tar utgangspunkt i tanken om at en leder ikke behandler alle medarbeidere likt, men heller utvikler relasjoner av ulik karakter og kvalitet med sine medarbeidere. En leder vil vanligvis utvikle sterke relasjoner med en liten gruppe av medarbeidere, mens de øvrige medarbeiderne vil ha svake relasjoner til sin leder. I sterke LMX-relasjoner mottar medarbeiderne støtte og oppmuntring fra sine ledere, blir gitt ansvar og mottar mer utfordrende og utviklende arbeidsoppgaver. I svake LMX-relasjoner blir arbeidet kun utført i tråd med formelle regler samt arbeidskontrakten. Informasjon er kommunisert nedover og relasjonen mellom leder og medarbeider er karakterisert ved distanse mellom de to (Boies & Howell, 2006).

Resultat fra LMX-studier viser at relasjonen mellom ledere (leaders) og medarbeidere (members) har stor betydning for virksomheter (Dansereau, 1995; Graen & Uhl-Bien, 1995). Noen studier har fokusert på likheten mellom leder og medarbeiders oppfatninger, verdier, holdninger og personlighet. Resultater viser positive sammenhenger mellom LMX-relasjonen, jobbtilfredshet

og jobbutførelse. Andre studier har sett på likhet mellom ledere og medarbeidere med tanke på demografisk likhet (kjønn, rase og alder) og eventuelle arbeidsplassseffekter. Turban & Jones (1988) fant i sin studie positive forbindelser mellom høy LMX og jobbtillfredshet og prestasjonsevne.

Flere studier har dratt sammenligninger til teorier om likhetstiltrekning/similarity-attraction (Byrne, 1971) og sosial identitet (H. Tajfel, Flament, Billig, & Bundy, 1971; H. Tajfel & Turner, 1986) for å forklare hvordan demografiske likheter mellom ledere og medarbeidere resulterer i at de liker hverandre og at man derfor høster mer fordelaktige arbeidsresultat. Når det gjelder alder, studerte Judge og Ferris (1993) likhet i leders og medarbeiders alder og ansiennitet, og fant at likhet i alder var positivt relatert til leders innstilling til medarbeideren, og lederens innstilling var videre positivt relatert til evalueringen av medarbeiders arbeidsprestasjon. Wayne og Liden (1995) fant at demografiske likheter hos leder og medarbeider var positivt koblet til leders innstilling til medarbeideren, også ved lik alder. Vecchios studie (Vecchio & Gobdel, 1994) som kun fokuserte på alder fant imidlertid tvetydige resultater. Likhet i alder ga mindre sannsynlighet for at medarbeideren ville slutte, men også lavere skåre på jobbprestasjoner. Han konkluderte at likhet i alder både kan gi positive og negative effekter.

De fleste studier av likheter hos leder og medarbeider har vist positive effekter i forhold til jobbprestasjoner (Pelled & Xin, 1997), og de fleste studiene før 1990 ble gjennomført i USA. Ettersom kulturer varierer fra land til land (Hofstede, 1991) er det usikkert om de funn som er gjort også er gjeldene for norske forhold. Pelled og Xin har studert LMX i Mexico, og fant andre sammenhenger enn de som var funnet i amerikanske studier. Målet med deres undersøkelse var å måle effekten av LMX-relasjoners demografiske likheter (kjønn og alder) på organisasjonstilknytning, målt med fravær og engasjement.

Kim og George (2005) har gjort en studie blant 173 restaurantansatte der de ser på sammenhengen mellom LMX-forhold, psykologisk bemyndigelse og demografiske variabler. De fant at selv om LMX er signifikant assosiert med holdning og innflytelse er forholdet mellom LMX og holdning svakere enn

forholdet mellom LMX og innflytelse. De antar at relasjonen mellom leder og medarbeider er enn bedre indikator på medarbeiderens oppfattelse av innflytelse (for eksempel hvor stor innflytelse den ansatte har i jobben og i organisasjonen) enn for medarbeiderens holdninger (hvor positivt de ser sine arbeidsoppgaver og tror de har ferdighetene evnene til å utføre dem).

Schriesheim, Castro og Coglisier (1999) har sett på utviklingen av LMX teoretisk, analytisk og som måleinstrument. De har laget en gjennomgang av 147 studier som er publisert i perioden 1972 til 1998. De angir at teorien har utviklet seg gradvis, og at instrumentet også har blitt endret. Likevel er hovedelementene i relasjonen de samme i de fleste studiene. Disse er gjensidig støtte, tillit, sympati, spillerom, oppmerksomhet og lojalitet (Schriesheim, Castro, & Coglistier, 1999). LMX-forskningen har vært fruktbar og har gitt en rekke indikasjoner på sammenhenger mellom leder-medarbeider-relasjoner og jobbtilfredshet, økte medarbeiderprestasjoner, bedre resultat karrieremessig og reduserte tilbøyelighet til å slutte i jobben (Schriesheim et al., 1999).

1.2 Formål og problemstilling

Hensikten med denne studien er for det første å utprøve og validere et måleinstrument for forholdet mellom medarbeider og leder for norske forhold. Måleinstrumentet er tidligere mye brukt i USA, og har til hensikt å måle relasjonene mellom leder og medarbeider (LMX) på individnivå. Det andre målet med studien er å undersøke om det finnes sammenhenger mellom LMX og trivsel, involvering og opplevelse av arbeidsmiljøet.

2 Datamaterialet

Data er samlet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse som ble sendt ut til 1050 tilfeldig valgte lærere i norske skoler. 409 svar ble returnert, noe som tilsvarer en svarprosent på 38,9 prosent.

Spørsmålene i undersøkelsen er alle fra etablerte skalaer for LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995), arbeidsmiljø og lederskap (Dallner et al., 2000). Arbeidsmiljøskalaene er trivsel, involvering, opplevelse av arbeidsmiljøet. I denne analysen benyttes lederskapsskalaene støtte fra leder, delegerende lederskap, rettferdig lederskap og personalomsorg (Dallner et al., 2000).

2.1 Begreper

LMX er en forkortelse for *"leader member exchange relationship"* (bytteforholdet mellom leder / medarbeider). Ordet 'Exchange' (utbytte) beskriver i stor grad potensielle resultat av en leder-medarbeider-relasjon.

Relasjonsbegrepet dekker følgende områder:

- Kjennskap til leders tilfredshet med medarbeiders arbeid
- Kjennskap til leders forståelse for medarbeiders problem i arbeidet
- Kjennskap til leders kunnskap om medarbeiders kapasitet og evner
- Kjennskap til leders vilje til å hjelpe når det oppstår problemer
- Kjennskap til leders vilje til å ofre seg
- Medarbeiders tillit til leder
- Medarbeiders vurdering av effektiviteten i samarbeidsrelasjonen med leder

2.2 LMX-skalaen

Siden forskning på relasjoner mellom ledere og medarbeider startet opp for cirka 30 år siden har ulike måleverktøy blitt utviklet og testet. Selv om ulike fagmiljø prøver å videreutvikle sine verktøy er det LMX-7 som har blitt benyttet i flest studier (Schriesheim et al., 1999). Skalaen består av sju spørsmål som til sammen skal gi et mål på en medarbeiders relasjon til sin leder, slik som den testes ut her (tabell 1). Det finnes en tilsvarende skala for leders relasjon til en medarbeider, og denne vil bli prøvd ut i vår neste studie.

Tabell 1: Spørsmål og svaralternativer som inngår i LMX-7¹

Spørsmål til medarbeidere LMX-7	Slett ikke	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
1 Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?	1	2	3	4	5
2 Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?	1	2	3	4	5
3 Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?	1	2	3	4	5
4 I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	1	2	3	4	5
5 I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans / hennes egen bekostning?	1	2	3	4	5
Vennligst ta standpunkt til følgende påstand:	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
6 Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans / hennes avgjørelser når han / hun ikke er til stede?	1	2	3	4	5
	Ekstremt lite effektivt	Lite effektivt	Av og til effektivt	Vanligvis effektivt	Ekstremt effektivt
7 Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?	1	2	3	4	5

¹ Skalaen LMX-7 er oversatt av T. Furunes fra Graen and Uhl-Bien (1995).

3 Resultater

3.1 LMX: Leder – medarbeiderrelasjoner

Presentasjonen av resultatene er hovedsakelig fokuser på valideringen av LMX-skalaen. Tabell 2 viser gjennomsnittsverdier og standardavvik for hver av de sju enkeltvariablene som inngår i skalaen. Svarene er gitt på en skala fra 1 til 5, der 1 er lav (negativ) rangering og 5 er høy (positiv) rangering. Svarkategoriene ble vist i tabell 1. Svarfordelingen for hvert spørsmål er grafisk framstilt i figur 1.

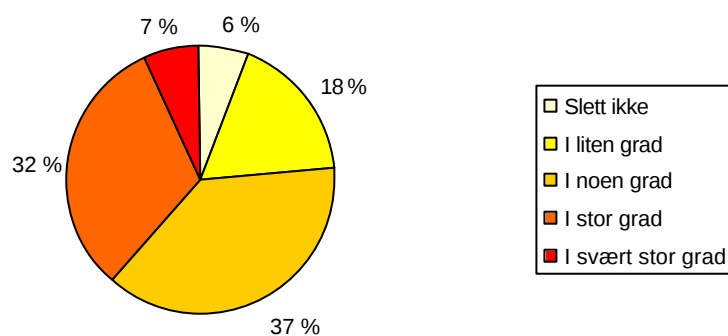
Tabell 2: Gjennomsnitt og standardavvik for de sju enkelt variablene som inngår i LMX

Enkeltvariabler	Gjennomsnitt	Standardavvik
Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?	3,15	1,00
Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid	3,23	0,92
Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?	3,45	0,85
I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	3,38	0,85
I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning	2,89	0,95
Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er tilstede	3,38	0,94
Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?	3,41	0,82

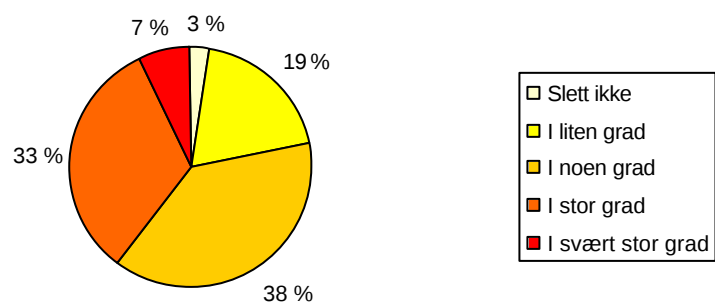
Nedenfor vises svarfordelingen på hvert av de sju spørsmålene grafisk. Hvert spørsmål hadde 5 svaralternativer. Selv om LMX-målet fungerer best som en sammenslått faktor er det likevel interessant å se hvordan svarene fordeler seg mellom svært negative og svært positive vurderinger. Den mest negative vurderingen benyttes av henholdsvis 1-9 prosent av respondentene. Den mest positive vurderingen benyttes av 3-9 prosent. Mange av respondentene (36-43 %) benytter det midterste svaralternativet (i noen grad / verken enig eller uenig / av og til effektivt), noe som antyder en middels vurdering.

Figur 1: Medarbeiders vurdering av de sju dimensjonene som inngår i LMX-7

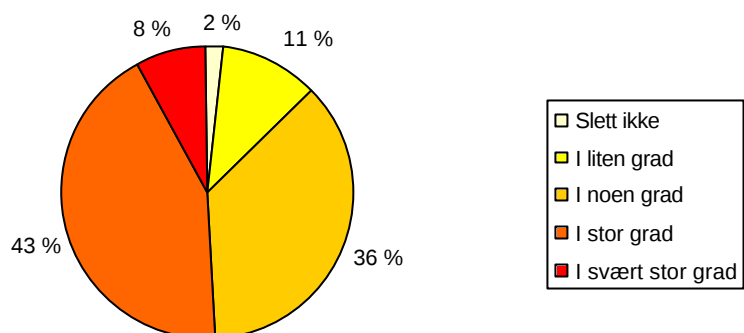
Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?



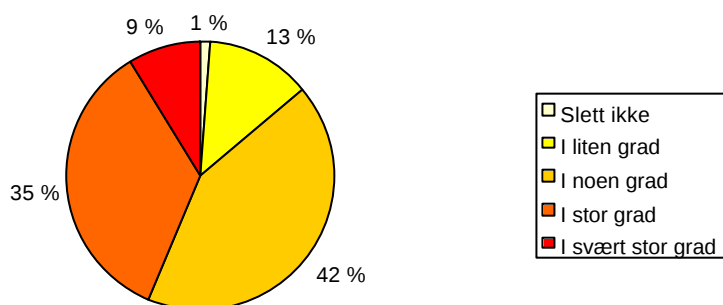
Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?



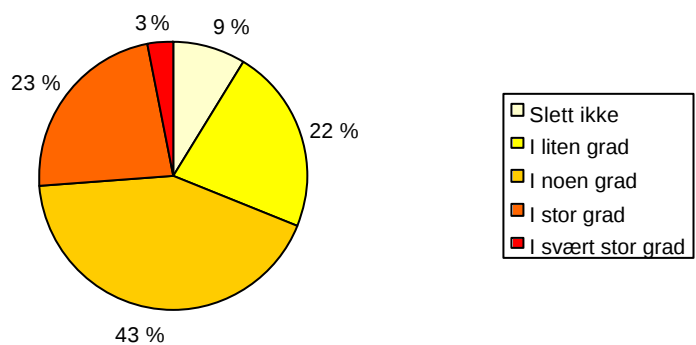
Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?



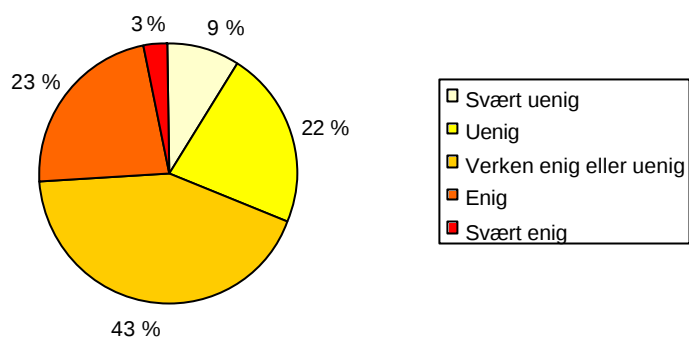
I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?



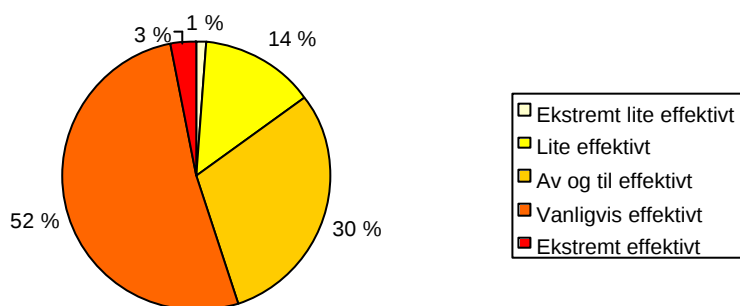
I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?



Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er tilstede



Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?



Tabell 3: Faktoranalyse av spørsmålene i LMX-skalaen

Spørsmål	Komponent
Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?	,801
Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?	,840
Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?	,752
I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	,835
I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?	,797
Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er tilstede	,779
Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?	,795

Ekstraksjonsmetode: Principal Component Analysis.

Hvis man skal lage et felles måleinstrument av sju enkeltvariabler, slik som det er ønskelig med LMX-7, må man måle korrelasjonene mellom variablene.

Tabell 3 viser korrelasjonsmønsteret mellom variablene.

3.2 Reliabilitet

LMX-skalaens reliabiliteten er testet med Cronbach's Alpha, og Alpha-koeffisienten er i denne studien 0,905. Dette er en høy verdi som indikerer at skalaen er stabil og pålitelig hva gjelder indre sammenheng mellom spørsmålene, og den høye verdien samsvarer med tidligere undersøkelser i andre land og på andre språk. Vi kan slutte at denne norske versjonen av skalaen er et gyldig måleinstrument.

Tabell 4: Reliabilitetstest

	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha hvis variabelen ble slettet
Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?	,721	,891
Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?	,769	,885
Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?	,665	,896
I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med ønsker i ditt arbeid?	,762	,886
I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?	,712	,892
Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er tilstede	,691	,894
Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?	,713	,892

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22,8813	25,978	5,09689	7

3.3 Sammenhenger mellom LMX og andre lederskapsvariabler

3.3.1 Empirisk validitet

Denne analysen inngår som en testing av empirisk validitet. Det vil si en test om en persons LMX-skåre også henger sammen med den samme personens vurdering av andre lederskapsindikatorer slik som støtte fra leder, delegerende lederskap, rettferdig lederskap og personalomsorg. Tidligere studier har vist at personer med høy LMX-skåre også vil rapportere stor grad av støtte fra leder, at de oppfatter lederskapet som delegerende og rettferdig, samt føler at arbeidsplassen har og god personalomsorg. Som det framgår av tabell 5 er dette også tilfelle denne undersøkelsen. Den tetteste sammenhengen mellom LMX-skåre og andre mål på forholdet til leder finner vi for spørsmålet om medarbeider opplever støtte fra sin leder, men også for temaene delegerende lederskap, rettferdig lederskap og personalomsorg finner vi sterke sammenhenger med LMX-skåren. Av dette kan vi slutte at LMX-skalaen i foreliggende norske versjon har en tilfredsstillende empirisk validitet.

Tabell 5: LMX korrelert med 4 skalaer om lederskap

Lederskapsskalaer	LMX
Støtte fra leder	,823**
Delegerende lederskap	,784**
Rettferdig lederskap	,731
Personalomsorg	,742

** Korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå (2-halet).

3.4 Sammenhenger mellom LMX og aldersdiskriminering, medarbeiders alder og leders alder

Tabell 6: Korrelasjoner mellom LMX, aldersdiskriminering og alder

	LMX	Aldersdiskriminering	Medarbeiders alder	Eldre leder
Aldersdiskriminering	-0,444**			
Medarbeiders alder	-0,056	0,211**		
Eldre leder	0,052	-0,163**	-0,597**	
Yngre leder	0,010	0,195**	0,463**	-0,588**

** Korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå (2-halet).

Denne korrelasjonsmatrisen (tabell 6) viser at det er en signifikant sammenheng mellom medarbeiderens forhold til sjefen målt med LMX-skalaen og grad av opplevd aldersdiskriminering. Medarbeidere som vurderer sin relasjon til sjefen som svak opplever i større grad aldersdiskriminering. Det er ingen direkte sammenhenger mellom relasjon til leder målt med LMX-skalaen og egen eller leders alder.

I kolonnen *aldersdiskriminering* (tabell 6) ser vi at opplevd diskriminering har sammenheng med medarbeiderens alder og leders alder. Medarbeidere med høy alder opplever større grad av aldersdiskriminering. Medarbeidere med en leder som er eldre enn seg selv opplever lavere grad av aldersdiskriminering, mens medarbeidere som har en leder yngre enn seg selv opplever i større grad å bli diskriminert på grunn av sin alder.

3.5 Sammenhenger mellom LMX og arbeidsmiljøvariablene

Tabell 7: Sammenhenger mellom LMX og validerte arbeidsmiljøindikatorer

Arbeidsmiljøindikatorer	LMX
Kvantitative jobbkraav	-0,131**
Beslutningskraav	-0,133**
Læringskraav	-0,119*
Rolleklarhet	0,280**
Rollekonflikt	-0,385**
Kontroll over arbeidstempo	0,111*
Kontroll over beslutninger	0,382**
Forutsigbarhet, 2 år	0,331**
Endring	0,083
Støtte fra medarbeidere	0,412**
Sosial klima	0,363**
Innovativt klima	0,496**
Engasjement	0,508**
Arbeidsmotivasjon	0,250**
Mestring	0,020

Tabell 7 viser hvordan lærernes LMX-skåre henger sammen hvordan de har evaluert andre arbeidsmiljøfaktorer som var med i undersøkelsen. De fleste arbeidsmiljøindikatorer viser en signifikant sammenheng med LMX. Dette betyr at det er en sammenheng mellom hvordan en lærer opplever sitt forhold til lederen og hvordan de vurderer arbeidsmiljøet.

Analysene viser at lærere med svak LMX-relasjon i større grad angir at de har høye jobbkraav, beslutningskraav og læringskraav i jobben. Lærere med svak LMX opplever i større grad at det er uklarhet i roller og rollekonflikter. Videre ser vi at

lærere med høy LMX rapporterer at de har kontroll over arbeidstempo og beslutninger, samt større jobbforutsigbarhet innen de to neste år. Lærere med sterk LMX-relasjon rapporterer i større grad at de har støtte fra andre medarbeidere. De gir også mer positive vurderinger av klimaet, både det sosiale og det innovative. Vi ser også at lærere med sterk LMX i større grad rapporterer stort engasjement og god arbeidsmotivasjon. Av dette kan vi slutte at LMX-skalaen i foreliggende norske versjon også gir en indikasjon på andre sider ved arbeidsmiljøets kvalitet: Jo høyere LMX-skåre, jo bedre kvalitet har arbeidsmiljøet.

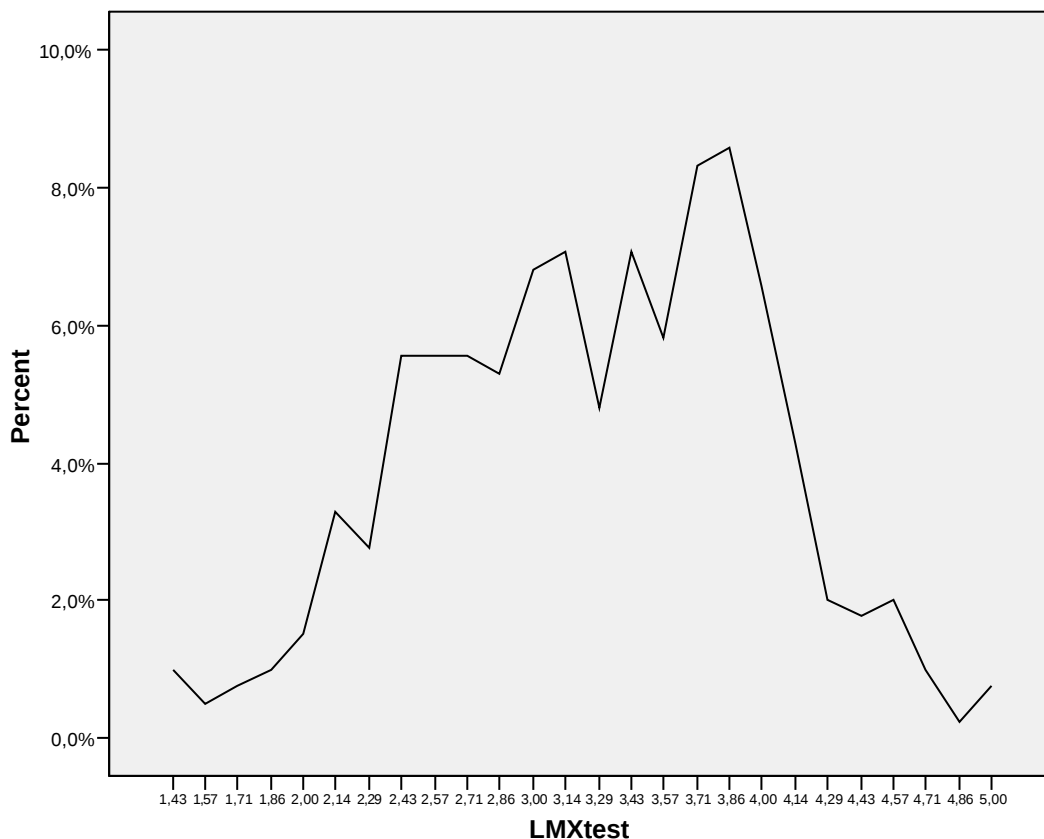
3.6 Hvilke (svake eller sterke) relasjoner har lærerne til sin leder?

I en kartlegging av læreres relasjon til sin leder vil hvert individ oppnå en gjennomsnittssumskåre på en skala fra 1 til 5, der 1 er veldig svak relasjon og 5 er veldig sterk relasjon. Figur 2 viser hvordan skårene er fordelt i utvalget i denne undersøkelsen. Gjennomsnittsverdien og medianverdien er 3,3 med et standardavvik på 0,72. Det er en spredning i resultatene fra 1,43 til 5,00. 3,3 prosent har en skåre lavere enn 2. 29,5 prosent har en skåre mellom 2 og 2,9. 48 prosent har en skåre mellom 3 og 3,9, og 12,1 prosent har en skåre som er 4 eller høyere.

Tabell 8: Gjennomsnitt, standardavvik, median og variasjonsbredde for LMX-skårer i denne undersøkelsen

Gjennomsnitt	Median	Standardavvik	Variasjonsbredde
3,2688	3,2857	,72813	3,57

Figur 2: Fordeling av gjennomsnittlig LMX-sumskårer



4 Diskusjon

4.1 *Hva er konsekvensene av å ha en svak relasjon til sin leder?*

LMX-skalen fungerer godt i dette norske datasettet teknisk sett. En kan derfor anta at konsekvensene av svake relasjoner mellom medarbeidere og ledere vil ha de samme effektene i Norge som en har vist i tidligere undersøkelser i andre land og på andre språk. Vi kan derfor forvente oss at følgende også vil gjelde under norske forhold:

En medarbeider med en sterk LMX-relasjon til sin leder får (Boies & Howell, 2006)

- mer støtte og oppmuntring
- blir gitt ansvar
- mottar mer utfordrende og utviklende arbeidsoppgaver

enn en medarbeider med svak relasjon til sin leder.

I svake LMX-relasjoner er det

- liten grad av kommunikasjon mellom medarbeider og leder
- arbeidet blir i stor grad utført i tråd med en rekke formelle regler samt arbeidskontrakten
- informasjon kommunisert nedover
- relasjonen mellom leder og medarbeider er karakterisert ved distanse mellom de to

Forskning har også vist sammenhenger mellom LMX-teori og attribusjonsteori. *Attribusjon* er et sosialpsykologisk begrep som betegner det å tillegge det vi opplever og blir utsatt for, en (bakenforliggende) mening. Attribusjon brukes særlig om de dommer vi gjør om andre mennesker, basert på våre

observasjoner av deres atferd. Attribusjon er da selve det å tilskrive andres atferd mening og årsak, intensjon og motiv. Dette innebærer at hvis noe skjer med oss selv eller andre vil vi prøve å tillegge hendelsen en mening om hva som var årsaken. På en arbeidsplass vil dette gi seg utslag i at medarbeidere vil få ulike muligheter på jobben og også ha ulik tilknytning til sitt arbeidssted. I følge attribusjonsteori, vil alle individer tilskrive en hendelse eller en annen person en forklaring som tjener egen person eller den/de personer man har en sterk relasjon til. Eksempelvis hvis man (eller noen man har en sterk relasjon til) lykkes med en jobb vil det være fordi personen selv er dyktig (intern attribusjon), mens hvis man mislykkes vil dette skyldes ytre ufordelaktige omstendigheter (ekstern attribusjon) og ikke egenskaper ved personen selv. I motsatt retning påstår teorien at når de man har svake relasjoner til lykkes på jobben vil man anta at de var heldige (ekstern attribusjon), mens når de mislykkes vil dette være fordi de selv er udugelige personer (intern attribusjon).

Siden slike mellommenneskelige prosesser vil påvirke hvordan både yngre og eldre medarbeidere blir behandlet av sin leder, mener vi det er interessant å undersøke om det er forskjeller mellom yngre og eldre medarbeideres relasjoner til sin leder. Videre er det grunnlag for å anta at det er flere eldre arbeidstakere som har svake relasjoner til sin leder, og at dette indirekte kan fungere som en ekskluderingsmekanisme og blant annet føre til at noen seniorer velger å gå av med tidligpensjon i stedet for å stå i jobb til de er 67 år. Denne antagelsen er basert på undersøkelser om holdninger til alder generelt og stereotypier om eldre arbeidstakere spesielt (Furunes & Mykletun, 2007).

Tidligere studier om holdninger viser at selv eldre ledere har negative holdninger til eldre medarbeidere (Levy & Banaji, 2002). Det er dessuten stor grunn til å anta at slike negative holdninger vil gi seg utslag i aldersdiskriminering. Selv om aldersdiskriminering i arbeidslivet nå er lovstridig har Chrobot-Mason og Ruderman (2005) påpekt at slike forbud ofte fører til en moderne form for diskriminering. Moderne diskriminering forekommer i de tilfeller hvor man ikke lenger ser diskriminering som et problem fordi man føler at disse 'minoritetene' blir ivare tatt godt nok fra myndighetenes side. På bakgrunn av dette antar vi at det er flere eldre medarbeidere som har svake

relasjoner til sin leder, og at dette kan fungere som en ekskluderingsmekanisme. Vi ønsker derfor å gjennomføre en studie som kan eventuelt støtte eller avvise vår antagelse, og derigjennom øke vår forståelse for de bakenforliggende ledelsesprosessene.

4.2 Behov for videre studier

For å kunne trekke konklusjoner om hvilke sammenhenger som faktisk finnes mellom LMX-relasjoner og andre arbeidsmiljø- og ledelsesfaktorer er det behov for videre undersøkelser med design som fanger opp både medarbeiders og leders vurdering av relasjonen dem i mellom.

Videre undersøkelser vil bli gjennomført og rapportert i delrapport 2.

Referanser

- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17, 246-257.
- Byrne, D. E. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York. N.Y.: Academic Press.
- Chrobot-Mason, D., & Ruderman, M. N. (2005). Leadership in a Diverse Workplace. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (2nd ed., pp. 100-121). Malden: Blackwell Publishing.
- Dallner, M., Elo, A.-L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., et al. (2000). *Validation of the General Nordic Questionnaire (QPSNordic) for Psychological and Social Factors at Work*. Helsinki: Finnish Institute for Occupational Health.
- Dansereau, F. (1995). A Dyadic Approach to Leadership: Creating and Nurturing This Approach Under Fire. *Leadership Quarterly*, 6(4), 479-490.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, doi:10.1016/j.ijhm.2006.12.003.
- Furunes, T., Solem, P. E., & Mykletun, R. J. (2008). Age Discrimination as a barrier to employment of older workers. *Submitted for publication*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations : software of the mind* London McGraw-Hill
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 80-105.
- Kim, B., & George, R. T. (2005). The Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Causal Restaurant Employee Correlation Study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 468-483.
- Levy, B. R., & Banaji, M. R. (2002). Implicit ageism. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism. Stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 49-75). Bradford: Cambridge.
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1997). Birds of Feather: Leader-Member Demographic Similarity and Organizational Attachment in Mexico. *Leadership Quarterly*, 8(4), 433-450.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglister, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Tajfel, H., Flament, C., Billig, M. G., & Bundy, R. F. (1971). Social Categorization and Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-177.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: types effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228-234.
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1994). The vertical dyadic linkage model of relationship: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.