

LMX kongruens og jobb- prestasjoner i team: Den medierende effekten av OCB

En studie av hvordan relasjonen mellom leder
og dens team påvirker OCB og jobbprestasjon
i små norske regnskapsbedrifter

Andrea Blikås Sæle
Karoline Blomgren

SNF



SNF

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre ekstern-finansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskningen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF

CENTRE FOR APPLIED RESEARCH AT NHH

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

SNF-rapport nr. 18/21

LMX kongruens og jobbprestasjoner i team: Den medierende effekten av OCB

*En studie av hvordan relasjonen mellom leder og dens team påvirker OCB og
jobbprestasjon i små norske regnskapsbedrifter*

av

**Andrea Blikås Sæle
Karoline Blomgren**

SNF-prosjekt nr. 10033

Rapporten er skrevet som en del av forskningsprosjektet RaCE: Managing Radical
Technology-Driven Change in Established firms. Finansiert av Norges forskningsråd,
Deloitte, DNB, Laerdal Medical AS og Telenor.

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
Bergen, desember 2021

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med Åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-1072-8 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-1073-5 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskolen (NHH) med spesialisering i strategi og ledelse. Oppgaven er en del av forskningsprosjektet RaCE; Radical Technology- Driven Change in Established Firms, som gir innsikt i hvordan etablerte og veldrevne selskaper responderer på radikale, disruptive teknologidrevne endringer i sine omgivelser.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til vår veileder Alexander Madsen Sandvik, som har gjort det mulig for oss og ta del av et spennende og fremtidsrettet prosjekt. Vi setter umåtelig stor pris på din hjelp og tilbakemeldinger underveis, din motivasjon for temaet og ikke minst din generøse tilgjengelighet for veiledning underveis i semesteret. Din kunnskap, kompetanse og bidrag hadde vi ikke kunne vært foruten. Takk!

Arbeidet med masteroppgaven har vært både spennende og utfordrende. Det har vært givende å være en bidragsyter på et felt der det ikke foreligger mye tidligere forskning, innenfor et prosjekt av stor dagsaktualitet. Selv om det til tider har vært krevende, har vi lært mye og videreutviklet våre analytiske ferdigheter. Vi er takknemlige for at vi to har jobbet sammen med oppgaven, og støttet, motivert og hjulpet hverandre underveis. Vennskapet vårt har løftet arbeidet med oppgaven hver dag, og vi ønsker derfor til slutt å takke hverandre for et godt samhold og samarbeid dette semesteret.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING.....	1
2.0 TEORI.....	4
2.1 JOBBPRESTASJON	4
2.2 LMX- TEORI	5
2.2.1 Sammenhengen mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjoner.....	8
2.3 OCB	11
2.3.1 Sammenhengen mellom OCB og jobbprestasjoner	13
2.3.2 Sammenhengen mellom LMX vurdert av medarbeidere og OCB.....	15
2.3.3 Sammenhengen mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjoner mediert av OCB..	17
2.3.4 Sammenhengen mellom LMX vurdert av leder og OCB.....	18
2.4 LMX KONGRUENS.....	20
2.4.1 Sammenhengen mellom LMX Kongruens og OCB.....	21
2.5 MODERERT MEDIERING	24
3.0 METODE	26
3.1 FORSKNINGSKONTEKST	26
3.1.1 Forskningsbakgrunn.....	26
3.2 FORSKNINGSDSIGN.....	27
3.2.1 Forskningsformål	28
3.2.2 Forskningstilnærming	28
3.2.3 Forskningsstrategi.....	28
3.3 DATAINNSAMLING	29
3.3.1 Utforming av spørreskjema	29
3.3.2 Distribuering av spørreskjema.....	30
3.3.3 Utvalg og svarprosent	31
3.3.4 Utfallsmål.....	32
3.4 DATAANALYSE.....	34
3.4.1 Klargjøring av data.....	34
3.4.2 Aggregering.....	36
3.4.3 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse.....	37
3.4.4 Faktoranalyse.....	38
3.4.5 Cronbachs Alpha.....	38
3.4.6 Regresjonsanalyse.....	38
3.4.7 Undersøkelse av moderasjonen.....	43
3.5 FORSKNINGSKVALITET	44
3.5.1 Reliabilitet.....	44
3.5.2 Validitet	45
3.6 FORSKNINGSETIKK	46
4.0 RESULTATER.....	48
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK OG KORRELASJONSANALYSE	48
4.2 FAKTORANALYSE.....	49
4.3 REGRESJONSANALYSE.....	49
4.3.1 Forutsetninger for multipel regresjon.....	49

4.3.2 Resultater fra regresjonsanalysene.....	50
4.3.3 Visualisering av moderasjonen.....	54
4.4 OPPSUMMERING AV FUNN.....	56
5.0 DISKUSJON.....	57
5.1 BESKRIVELSE AV FUNN.....	57
5.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	58
5.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	61
5.4 BEGRENSNINGER.....	62
5.5 ANBEFALING FOR VIDERE FORSKNING.....	63
6.0 KONKLUSJON.....	66
7.0 LITTERATURLISTE.....	67
8.0 APPENDIKS.....	76
<i>Vedlegg 1: Test av forutsetningene for multiippel regresjon.....</i>	<i>76</i>
<i>Vedlegg 2: Resultat av Johnson-Neyman test.....</i>	<i>78</i>

Figuroversikt

Figur 1 Forskningsmodell	25
Figur 2 Konseptuelt diagram av modellen	42
Figur 3 Statistisk diagram av modellen	42
Figur 4 Visualisering av moderasjonen	55

Tabelloversikt

Tabell 1 Aggregerte resultater	37
Tabell 2 Deskriptiv statistikk og korrelasjon	48
Tabell 4 Resultat av hierarkisk regresjon på jobbprestasjon	50
Tabell 5 Resultat av hierarkisk regresjon på OCB	52
Tabell 6 Direkte effekt av X på Y	52
Tabell 7 Indeks for moderert mediering	53
Tabell 8 Indirekte effekt ved ulike nivåer av LMX leder	54
Tabell 9 Resultater fra Pick-a-point	56

1.0 Innledning

I dagens konkurranseutsatte forretningsmiljø er bedrifter under kontinuerlig press for å utvikle seg og overleve (Findikli, 2015). Automatisering, teknologisk utvikling og komplekse arbeidsmiljøer har fjernet de tradisjonelle grensene av arbeidet, og organisasjoner trenger derfor fremoverlente medarbeidere for å kunne tilpasse seg, respondere og raskt engasjere seg i usikre markedsforhold for å prestere bedre (Chen, 2017; Gallup, 2017; Paulsen, 2017). I nesten alle organisasjoner er det sammenheng mellom selskapets konkurransefortrinn og prestasjoner, og følgelig er et høyt nivå på ansattes prestasjoner av stor betydning for at organisasjoner skal nå sine mål og levere produktene og tjenestene de spesialisere seg på (Majeed, 2011). I tilknytning til prestasjoner blir også begrepet *Organizational Citizenship behavior* (OCB) stadig mer fremtredende i litteraturen (Vigoda- Gadot, Beerli & Somech, 2007). Sammenhengen mellom prestasjoner og OCB er av interesse på grunn av den intuitive antagelsen om at ansatte som er mer hjelpsomme og samarbeidsvillige vil prestere bedre, som i sin tur vil bidra til organisatorisk suksess (Nielsen, Hrivnak og Shaw, 2009). I denne sammenheng er det derfor interessant å undersøke hvilke forhold som påvirker medarbeideres prestasjoner og utøvelse av OCB i organisasjoner (Gerstner & Day, 1997; Lo, Ramayah & Kueh, 2006).

Tidligere forskning peker på *leader-member exchange* (LMX) som en viktig faktor for organisatoriske utfall (Graen & Uhl- Bien, 1995). Bakgrunnen for teorien er antakelsen om at ledere differensierer mellom sine medarbeidere ved å skape høykvalitets-forhold med noen og lavkvalitets-forhold med andre, der medarbeidere i høykvalitets-forhold mottar flere fordeler, som eksempelvis mer støtte og tillit fra leder (Graen & Uhl- Bien, 1995; Gerstner & Day, 1997). Til tross for at Gerstner og Day (1997) hevder at LMX kvalitet vil påvirke utfall både på individ, gruppe og organisatorisk nivå, har majoriteten av forskning på LMX fokusert på relasjoner som har betydning for organisatoriske utfall på individuelt analysenivå (Naisoo, Schermun; Goldstein & Graen, 2010; Graen & Uhl- Bien, 1995), og således neglisjert påvirkningen denne relasjonen har på teamarbeid (Graen & Uhl- Bien, 1995; Yu, Matta & Cornfield, 2018). Videre ser vi at de fleste studier har sett på relasjonen mellom leder og medarbeider vurdert kun fra medarbeiders persepsjoner, slik at LMX vurderinger fra leders persepsjoner av relasjonen i stor grad har blitt oversett i litteraturen. Årsaken er den generelle antakelsen i ledelseslitteraturen om at det er medarbeiders vurdering av relasjonen til leder

som har betydning for vedkommendes prestasjoner (Schriesheim, Castro, Cogliser, 1999; Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005).

Gjennom de få studiene som kobler medarbeideres og leders persepsjoner sammen, får vi kjennskap til begrepet LMX kongruens. LMX kongruens refererer til situasjoner der både leder og medarbeider vurderer LMX-relasjonen som lik. Mer spesifikt, hvis både leder og medarbeider vurderer relasjonen som enten bra eller dårlig, vil vurderingene være kongruente. I kontrast til dette finner vi begrepet inkongruens som refererer til situasjoner der det ikke er samsvar i leders og medarbeiders vurdering av relasjonen (Cogliser, Schriesheim, Scandura & Gardner, 2009). Etter vår kunnskap har tidligere forskning i liten grad undersøkt effekten av kongruens i vurderingen av relasjonen mellom leder og medarbeider, og dens påvirkning på organisatoriske utfallsmål (Markham, Yammarino, Murry & Palanski, 2010). Noen studier kan vi imidlertid bygge på, som for eksempel Cogliser et al (2009), som finner at kongruens fører til høyere prestasjoner hos de ansatte på individnivå. Til tross for at medarbeideres persepsjon av relasjonen til leder har bidratt til verdifull innsikt i LMX- teori og ledelseslitteraturen for øvrig, foreligger det likevel noen mangler. Vi ønsker å dekke dette gapet ved undersøke kongruens- effekten nærmere, herunder se på hvordan kongruens/inkongruens påvirker prestasjoner gjennom OCB hos medarbeidere. Basert på oppfordringen fra Cogliser et al. (2009), vil det nemlig være viktig å rette mer oppmerksomhet mot kongruens, der også lederperspektivet involveres. Videre ønsker vi å utvide eksisterende litteratur ved å se på den ovennevnte relasjonen på teamnivå, som til vår kunnskap ikke tidligere har blitt undersøkt. Basert på et behov for utfyllende forskning på temaene presentert over, vil vi tilstrebe å dekke identifiserte gap i litteraturen med følgende problemstilling:

Hva er sammenhengen mellom LMX kongruens og jobbprestasjon i team, og hvordan påvirkes denne relasjonen av OCB?

Vår studie bidrar til å øke forståelsen for LMX kongruens og prestasjoner i team, og følgelig ledelseslitteraturen overordnet, på en rekke områder. Først og fremst bygger vi på anbefalingene fra både Markham et al. (2010) og Cogliser et al. (2009) og vurderer LMX-relasjonen fra begge kilder, altså fra både leder og deres respektive medarbeidere. Dette gjør vi ved å inkludere ledervurdert LMX, det til nå oversette perspektivet, som moderator i vår konseptuelle modell. Mer spesifikt undersøker vi også leders persepsjon av relasjonen til sine

medarbeidere. Få studier har undersøkt effekten en slik moderator vil ha på organisatoriske utfall, og på denne måten bidrar vi dermed både med utvikling av forskningen på LMX kongruens, samtidig som vi utfordrer den generelle antakelsen i ledelsesforskningen om at det er medarbeiders vurdering av relasjonen til leder som har størst påvirkning på vedkommendes prestasjoner (Schriesheim et al., 1999; Yammarino et al., 2005). For det andre, ved å inkludere både medarbeidernes og leders vurdering av relasjonen bidrar denne studien til å belyse hvordan OCB og påfølgende prestasjoner påvirkes i positiv eller negativ retning som en konsekvens av relasjonen mellom medarbeidere og deres respektive leder. Til slutt bidrar vi til litteraturen om OCB og dens påvirkning på jobbprestasjoner, og utvider dette mye undersøkte feltet ved å svare på oppfordringen til Ehrhart og Neumann (2004), Podsakoff, Whiting og Podsakoff (2009), og Nielsen, Bachrach, Sundstrom og Halfill (2012) om å studere variablene på teamnivå, da mesteparten av forskningen til nå har hatt en individuell tilnærming til fenomenet. Som følge av dagens organisasjoners økende bruk av teamarbeid, vil våre funn følgelig ha flere praktiske implikasjoner for ledere i dagens dynamiske forretningsmiljøer. Til slutt vil studien vår gi føringer for videre forskning på feltet.

For å besvare ovennevnte problemstilling vil studien starte med å presentere eksisterende litteratur på emnet. Herunder vil vi trekke på viktigheten av prestasjoner på teamnivå for organisatorisk effektivitet, LMX- teori, OCB, og deres respektive sammenhenger. Videre vil vi presentere vår metodiske fremgangsmåte, hvor vi først gjennomgår studiens kontekst og grunnlag for datainnsamling, før vi presenterer prosedyrene for selve datainnsamlingen og analysen av denne. Studiens resultater presenteres trinnvis på bakgrunn av ovennevnte, fulgt opp av en diskusjon av oppgavens problemstilling og påfølgende teoretiske og praktiske implikasjoner. Avslutningsvis gir vi retning til videre forskning på emnet og runder av med en konklusjon.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil det teoretiske grunnlaget for studien og tilhørende hypoteser presenteres. Herunder vil vi gjøre rede for begrepene jobbprestasjon, OCB, LMX- teori og sammenhengene mellom disse. Avslutningsvis vil vi presentere forskningsmodellen for studien som danner grunnlaget for vårt bidrag til ledelseslitteraturen.

2.1 Jobbprestasjon

Prestasjon blir av Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993, s.40) definert som “[...] *det organisasjonen ansetter en til å gjøre, og gjøre det bra*”. Prestasjon er således ikke definert av handlingen i seg selv, men av evaluerende prosesser (Ilgen & Schneider, 1991; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997). I nesten alle organisasjoner er det en sammenheng mellom selskapets konkurransefortrinn og prestasjoner (Majeed, 2011). Enhver organisasjon kan dermed sies å være avhengig av gode prestasjoner for å oppnå konkurransefortrinn. Spesielt i dagens konkurransepregede forretningsmiljø trenger organisasjoner proaktive ansatte for å tilpasse seg, reagere og engasjere seg raskt for å møte usikre markedsforhold. (Chen, 2017; Gallup, 2017; Paulsen, 2017).

Prestasjon er imidlertid et vidt begrep, og det foreligger flere ulike modeller for å separere og definere ulike typer prestasjon (Hogan & Holland, 2003). Som følge av at en bedrifts prestasjon vil avhenge av hvordan de ansatte presterer, vil vi i denne oppgaven ta for oss ansattes jobbprestasjoner. Når det er snakk om ansattes jobbprestasjoner kan man videre skille mellom individuelle og teamspesifikke jobbprestasjoner. Mens jobbprestasjon på individnivå defineres som “*Den totale forventede verdien organisasjonen får av den diskrete episodiske atferden som en person utfører over en standard tidsperiode*” (Motowidlo og Kell, 2013), refererer teamprestasjon til “*i hvilken grad et team oppnår sine mål eller oppdrag*” (Bell, 2007, s. 595). Uavhengig av nivå, trenger organisasjoner personer med høy ytelse for å nå sine mål, levere produktene og tjenestene de spesialiserte seg på, og til slutt for å oppnå konkurransedyktige fordeler. I dagens samfunn implementerer organisasjoner i økende grad teamarbeid og andre ordninger for gruppearbeid (Ilgen, 1999; West, Borrill, & Unsworth, 1998). På bakgrunn av dette har vi valgt å se på jobbprestasjoner hos ansatte på teamnivå i denne studien, da også andre studier indikerer at den økte bruken av teamarbeid i organisasjoner gjør det mer sannsynlig at individer utfører flere av oppgavene sine i en teamsetting fremfor individuelt (Colquitt, Hollenbeck, Ilgen, LePine, & Sheppard, 2002).

Basert på at team er sammensatt av individer, kan teamprosesser og teamprestasjoner på sin side ikke fullstendig forstås og forbedres uten å ta individuelle prestasjoner i betraktning (Sonnentag & Frese, 2001). Ettersom de fleste oppgavene er avhengig av hverandre, påvirker prestasjonen til én ansatt, prestasjonen til teamet som helhet (Griffin, Neal & Parker, 2007; Borman & Motowidlo, 1993). Forskere har antydnet at oppgaverelaterte ferdigheter og kunnskap ikke er tilstrekkelig når man utfører oppgaver i team. Mellommenneskelige egenskaper og ferdigheter innenfor selvledelse trekkes frem som avgjørende for å prestere godt i teamarbeid (Stevens & Campion, 1994). Videre trekkes det frem at individuell oppgaveutførelse er nødvendig for høye teamprestasjoner, men at dette ikke vil være tilstrekkelig i tilfeller der et team skal utføre sine ofte sammenhengende oppgaver. Man kan anta at enkelte aspekter av kontekstuell prestasjon, spesielt hjelpende og altruistisk atferd, er svært relevant her. For eksempel har Podsakoff, Ahearne og MacKenzie (1997) vist at det å hjelpe er positivt relatert til både kvantitets- og kvalitetsaspekter ved gruppeprestasjon i en produksjonssetting. Videre foreslår forskere at kollektiv eller gjensidig avhengig atferd er en kritisk komponent i teaminteraksjon. Anekdotiske bevis tyder på at noen medlemmer er mindre kollektivt orientert enn andre, og at tendensen til å ignorere oppgaveinnspill fra andre er en faktor som bidrar til dårlig teamprestasjon. Driskell og Salas (1992) finner i sin studie at kollektivt orienterte teammedlemmer er mer tilbøyelige til å ivareta oppgaveinnspill fra andre teammedlemmer og forbedre prestasjonene deres i en teamsetting. Basert på ovennevnte litteratur, ser vi at individuelle prestasjoner er av betydning for hvilke utfall prestasjoner på teamnivå vil ha, men at egenskapene som kreves i en teamsetting er noe annerledes. Likevel kommer man ikke unna at teamprestasjoner påvirkes av individuelle faktorer, og følgelig vil teamprestasjoner på lik linje med individuelle prestasjoner avhenge av ferdigheter, erfaringer, kunnskap og evner hos hver enkelte ansatte (Motowidlo et al., 1997).

2.2 LMX- teori

Fremveksten av LMX- teori representerer et skifte fra tradisjonelle ledelsesteorier som tar utgangspunkt i enten leder, medarbeider eller konteksten, og operasjonaliserer en mer relasjonsbasert tilnærming til ledelse (Graen & Uhl- Bien, 1995). LMX bygger på både organisatorisk rolleteori og sosiale utvekslingsteorier, hvor ledelse blir konseptualisert som en prosess sentrert rundt interaksjonen mellom leder og medarbeider (Northouse, 2018). Teorien ble først utviklet av Graen, Dansereau og deres kolleger (1975) for over to tiår siden, og har siden den gang utviklet seg betydelig, både teoretisk og operasjonelt. LMX- teoriens

opprinnelse tolket ledelse på det dyadiske analysenivået, hvor dyaden bestod av en leder og en medarbeider (Cogliser & Schriesheim, 2000). Den representerer med dette et avvik fra vanlige ledelsesteorier ved å argumentere for at ledere ikke behandler alle medarbeidere likt, men heller utvikler ulik kvalitet på relasjonen til hver av sine medarbeidere (Graen et.al, 1975). Denne relasjonen har betydning for hvordan de påvirker hverandre i organisasjonen og i sine omgivelser (Scandura, 1999). Selv om den dyadiske konseptualiseringen er viktig for forståelsen av begrepets opprinnelse, ser vi i denne studien forbi den tradisjonelle dyadiske relasjonen, og tar istedet utgangspunkt i relasjonen mellom leder og medarbeidere på teamnivå, og får derav begge siders persepsjoner av relasjonen til hverandre.

Tidlige studier av LMX har argumentert for at det finnes to typer relasjoner mellom leder og medarbeider. De som er basert på et utvidet og fremforhandlet rolleansvar, kalt inngruppen, og de som er basert på den mer formelle arbeidskontrakten, kalt utgruppen (Northouse, 2018). I en arbeidskontekst, argumenteres det for at medarbeidere vil bli en del av inn- eller utgruppen, basert på hvor godt de arbeider sammen med lederen og vise versa. Dulebohn et al. (2012) fant også at interpersonlige forhold som affekt, hvor godt man liker sin medarbeider og oppfattet likhet til vedkommende er en av de sterkeste forklaringene for leders atferd og vurdering av ens underordnede. Basert på ovennevnte vil medarbeidere som inngår i inngruppen potensielt ha mer makt i organisasjonen da de vil motta mer informasjon, og dermed er mer innflytelsesrike og selvsikre på bakgrunn av sin personlige omtanke for leder, enn hva utgruppen har (Liden, Wayne & Sparrow, 2006). Medarbeidere i inngruppen vil også være mer tilbøyelig til å ta på seg ekstra oppgaver enn forespeilet, mens utgruppen i større grad kan oppleve å bli urettferdig behandlet eller få mindre oppmerksomhet. (Lo et al., 2006).

Etter de første bidragene på feltet, har det imidlertid vært en dreining i fokuset på LMX- teori. Mens de originale studiene primært så på opprinnelsen av, og forskjellen mellom inn- og utgruppene, har nyere forskning tatt for seg hvordan LMX er relatert til organisatorisk effektivitet (Northouse, 2018). Mer spesifikt har disse studiene tatt for seg hvordan kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider er relatert til positive utfall for hovedsakelig ledere og medarbeidere, mens effektene på teamnivå og organisasjoner som helhet ikke har fått like mye oppmerksomhet i den akademiske diskursen (Graen & Uhl, bien, 1995). Forskere har nemlig funnet at høykvalitets LMX- relasjoner er relatert til en rekke positive utfall for medarbeidere, blant annet lavere turnover, høyere jobbprestasjoner, økt organisatorisk forpliktelse, bedre jobbtillfredshet og høyere forfremmelser (Graen & Uhl-Bien, 1995; Anand, Hu, Liden, & Vidyarthi, 2011; Martin, Epitropaki, Thomas, & Topakas,

2016), og at disse sammenhengene både har medierende og modererende forklaringsvariabler (Martin et al., 2016). Vi vet imidlertid mindre om direkte samt medierende og modererende effekter disse relasjonene har på teamnivå, et perspektiv vi gjennom vår studie mener er et interessant bidrag til litteraturen.

Til tross for at det dyadiske konseptet er grunnlaget for LMX teorien, har ironisk nok mesteparten av tidligere forskning på LMX fokusert på relasjoner av dyader innenfor arbeidsgrupper og uavhengige dyader, hovedsakelig ved at det er medarbeidere som har rapportert LMX kvaliteten til sin leder, og dens påvirkning på ulike utfallsmål (Dulebohn & Liao, 2017). Dette baserer seg på den generelle antakelsen i ledelseslitteraturen om at det er medarbeiders vurdering av relasjonen til leder som har betydning for vedkommendes prestasjoner (Schriesheim et al., 1999; Yammarino et al., 2005). Av dette ser vi at lederperspektivet i stor grad har blir neglisjert, ettersom det kun er medarbeiders vurdering av relasjonen til sin leder som blir hensyntatt, heller enn å også inkludere leders persepsjon av relasjonen til sine medarbeidere. Selv om tilnærmingen fra medarbeiders perspektiv har gitt mange verdifulle bidrag til teorien har den på samme tid oversett potensielt viktige teoretiske og empiriske implikasjoner som følge av å ikke vurdere begge siders persepsjoner av relasjonen (Matta, Scott, Koopman & Conlon, 2015). De siste årene har det imidlertid blitt noe økt oppmerksomhet for å studere leder og medarbeideres vurderinger samtidig, hvor begrepet LMX kongruens har gjort seg gjeldende i litteraturen (Cogliser et al., 2009).

LMX kongruens bygger på ideen fra litteraturen om balanse i egen og andres vurdering av relasjoner, nærmere bestemt Atwater & Yammarino (1997) sin konseptuelle modell. Deres modell tar for seg at det enten kan være balanserte eller ubalanserte vurderinger av relasjonen mellom leder og medarbeider og at disse ulike kombinasjonene vil påvirke individuelle og organisatoriske utfallsmål. Vi ønsker derfor å utforske hvordan slike kongruente eller inkongruente vurderinger påvirker ulike utfallsmål. For struktur og forståelse vil vi imidlertid først presentere forskning som har tatt for seg medarbeideres og leders vurdering separat, før vi senere i teorien går nærmere inn og belyser teori om LMX kongruens og dens få, men verdifulle identifiserte effekter på organisatoriske utfall i nyere forskning.

Selv om fokuset på forholdet mellom leder og medarbeider har avansert ledelsesforskningen, har dette perspektivet imidlertid også blitt kritisert for sin neglisjering av påvirkningen på teamarbeid (Graen & Uhl- Bien, 1995; Yu, Matta & Cornfield, 2018). Innenfor komplekse organisasjoner er nemlig ikke det individuelle synet representativt for ledersituasjonen,

ettersom den ofte er karakterisert av en leder og flere medlemmer som jobber sammen. En kan tenke på utviklingen av LMX- teori som en prosess med fire steg. Graen og Uhl- Bien (1995) skiller mellom disse stegene ved å trekke frem steg en som oppdagelsen av differensierte dyader, steg to som undersøkelsen av kjennetegn ved LMX relasjoner og deres implikasjoner for organisasjoner, steg tre som dyadisk partnerskapsbygging og steg fire som er aggregeringen av differensierte dyadiske relasjoner til gruppe- og nettverksnivåer. Vurderingen av LMX effekter på teamnivå tilsvarer dermed trinn fire i teorien beskrevet av Graen og Uhl- Bien (1995), der leder- medarbeider relasjoner studeres innenfor hvert respektive team. Selv om nyere trender på området viser en økning i analyser av relasjonen på gruppenivå (Northouse, 2018), vet vi imidlertid ikke nok om dette da de fleste studier har hatt en individuell tilnærming til relasjonen (Naisoo et al., 2010).

På bakgrunn av mangelen på forskning om LMX kongruens samt dens påvirkning på teamnivå, vil vår studie kunne gi et betydningsfullt bidrag til litteraturen om hvordan ulike kvaliteter på relasjonen vurdert av både leder og team av medarbeidere påvirker prestasjoner. Under vil vi først presentere det vi i litteraturen til nå vet om medarbeidervurdert LMX og dens påvirkning på prestasjoner, før vi i delkapittel 2.4 belyser det begrensede vi vet om LMX kongruens i litteraturen til nå, og fremmer vårt bidrag utover dette.

2.2.1 Sammenhengen mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjoner

Som nevnt har mesteparten av eksisterende forskning på LMX tatt utgangspunkt i at medarbeiders vurdering av relasjonen til sin leder er det perspektivet som har størst effekt på organisatoriske utfallsmål (Schriesheim et al., 1999; Yammarino et al., 2005). Metaanalysen til Sin, Nahrgang & Morgeson (2009) fremmer mer spesifikt at det er nærmere 90 prosent av alle LMX studier til nå, som har tatt utgangspunkt i medarbeiders vurderinger på utfallsmål, som eksempelvis prestasjoner. Av den nyere meta-analysen til Martin et al. (2016), vises det ofte at LMX- teorien antar, men sjelden tester, antakelsen om at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har en direkte effekt på jobbprestasjoner. Eksempelvis argumenterer Dulebohn et al. (2012) for at det er *“utgangspunktet av kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider som avgjør organisatoriske utfall”*. Anand et al. (2011) argumenterer for det samme, og hevder at *“LMX litteraturen fremmer at kvaliteten på dyadene har betydelig innflytelse på et bredt spekter av organisatoriske resultater”*. Videre har den brede konseptualiseringen av prestasjoner gjort det vanskelig å trekke frem jobbprestasjoner i seg selv, da jobbprestasjoner viser til et mer overordnet prestasjonsbegrep

som følgelig kan avhenge av flere og mer spesifikke prestasjonsmål, som eksempelvis oppgaveprestasjoner eller ekstrarolleprestasjoner (Martin et.al, 2016).

Av identifiserte studier som tar for seg sammenhengene beskrevet over, eksisterer det i hovedsak positive sammenhenger mellom LMX vurdert av medarbeider og jobbprestasjoner, selv om noen studier også viser til svake eller inkonsistente funn. Gerstner og Day (1997), som noen av de første forskerne på emnet, fant i sin metaanalyse basert på 30 uavhengige studier ($N = 4,218$) en sterk positiv sammenheng mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjoner. De argumenterer for at leders vurderinger av medarbeiders prestasjoner påvirkes av kvaliteten på relasjonen som dannes med medarbeider, og at medarbeiders persepsjoner har innvirkning på vedkommendes prestasjoner, i tråd med det Blau (1964) fremmer i sin sosiale utvekslingsteori. Av andre forskere, fant også Dunegan, Uhl- Bien & Duchon (2002), gjennom sitt datagrunnlag innsamlet av 146 medarbeidere fra et stort sykehus midtvest i USA, en signifikant direkte effekt mellom LMX vurdert av medarbeidere og ledervurderte prestasjoner. I tillegg til dette fant de en rekke modererende variabler som forklarte hvordan styrken på relasjonen ville påvirke prestasjoner, eksempelvis at relasjonene vil styrkes av jobbtilfredshet. Utover dette, rapporterer også Cogliser et al. (2009), Maslyn & Uhl- Bien (2001), samt Uhl- Bien (2006) om høyere prestasjoner fra medarbeidere i relasjoner av høyere kvalitet.

Av de svake (Rosse & Kraut, 1983) og inkonsistente funnene (Vecchio & Gobdel, 1984; Wayne & Ferris, 1990) på sammenhengen mellom LMX-relasjonen vurdert av medarbeider og jobbprestasjoner, trekkes det frem at målene for prestasjoner har påvirkning for sammenhengene. Forskerne fremmer at for det første bruker de fleste studier som rapportere signifikante sammenhenger subjektive mål for prestasjoner, mens de fleste studier som rapporterer svake eller ikke-signifikante sammenhenger bruker objektive mål (Jensen, Olberding & Rodgers, 1997; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997; Gerstner og Day, 1997). Dette kan også hevdes å være grunnen til at Martin et al. (2016) i sin nyere metaanalyse bemerker at flere på feltet ikke skiller mellom kilden til ulike prestasjonsmål, og at forholdet mellom LMX og objektiv prestasjon dermed enda ikke er klart etablert. Studien til Martin et al. (2016) fremmer imidlertid at LMX vurdert av ansatte er positivt assosiert med oppgaveprestasjoner, selv når det involverer objektive mål for prestasjon. Ettersom oppgavepresentasjon har en tett tilknytning til jobbprestasjoner, finner vi det hensiktsmessig å belyse dette funnet. For det andre vil måten LMX kvalitet vurderes på, eller mer spesifikt, hvem som vurderer kvaliteten, sannsynligvis påvirke forholdet til prestasjoner. En potensiell bias oppstår i studier der ledere

vurderer både LMX-kvaliteten og prestasjonene til medarbeideren (med subjektive mål). Bruk av samme vurdering forventes videre å resultere i et bedre forhold mellom LMX-kvalitet og subjektiv prestasjon når lederen vurderer kvalitet i stedet for medarbeideren (Jensen et al., 1997). Som et eksempel fant Gerstner og Day (1997) at LMX var sterkere relatert til ledervurdert prestasjon når LMX ble målt av lederen enn av medarbeideren.

Som litteraturen viser til, har LMX vurdert av medarbeidere ofte vist seg å ha et positivt forhold til ulike utfall på individnivå (Gerstner & Day, 1997; Schriesheim et al., 1999; Yammarino et al., 2005). Med økende interesse for å vektlegge bruken av team for å fremme organisatorisk effektivitet, har forståelsen for ulike leder-medarbeider relasjoner også blitt stadig viktigere (Liden et al., 2006). Til tross for at noen få forskningsstudier har funnet innvirkning av ansattes atferd og forbedret prestasjon på teamnivå (Costa, Passos & Bakker, 2015; West, Patera & Carsten, 2009), er forholdet mellom LMX vurdert av medarbeidere og prestasjoner på teamnivå mindre klart. Årsaken til dette er at eksisterende forskning på LMX har fokusert på å etablere de positive effektene av individuell LMX-kvalitet og utfall på individnivå, som medarbeiders prestasjoner og holdninger (f.eks. Cogliser et al. 2009), mens mindre forskning har blitt utført når det gjelder innvirkning på teamresultater (f.eks. Henderson et al., 2008; Liden et al., 2006). Med dét sagt er et team sammensatt av individer og følgelig kan ikke LMX vurderinger og teamprestasjoner fullstendig forstås og forbedres uten å ta individuelle vurderinger og prestasjoner i betraktning (Sonnentag & Frese, 2002). Eksempelvis fremmer Scandura (1995) at ettersom relasjoner mellom leder og medarbeidere ikke forekommer i et vakuum, men er synlig overfor andre team- medlemmer, i tillegg til at ledere differensierer med hvem de skaper en høykvalitets- relasjon til, er det sannsynlig at medlemmer i teamet vil sammenligne sine egne relasjoner til leder ut i fra sine kollegers relasjoner med leder. Som sosial læringsteori (Bandura, 1986) fremhever, vil slike bemerkelser kunne smitte over på andre i teamet, ved at flere i teamet ønsker gode relasjoner med sin leder, som i sin tur vil øke teamets prestasjoner.

Basert på ovennevnte er det naturlig å anta at teorien på individnivå til en viss grad kan overføres til teamnivå. I likhet med individnivå vil det være vanskelig å forvente at alle teammedlemmer opplever den samme kvaliteten på LMX-forholdet med sin leder, og de samme nivåene av enighet vil sjeldent eksistere innenfor alle arbeidsteam (Ford & Seers, 2006). Med utgangspunkt i litteraturen over finner vi det derfor naturlig å anta at LMX

vurdert av medarbeidere vil ha en positiv relasjon til jobbprestasjon i vår kontekst. Vi foreslår dermed følgende hypotese;

Hypotese 1: LMX vurdert av medarbeidere har en positiv relasjon til jobbprestasjoner

2.3 OCB

Det er nesten 45 år siden Organ (1977) så på forholdet mellom jobbtilfredshet og jobbprestasjoner ved å differensiere kvantitative utfallsmål med mer skjønnsmessige aspekter ved arbeidet (Spitzmuller, Van- Dyne & Illies, 2008). Ved å ta i betraktning slike nye aspekter, utvidet Organ den bredt aksepterte definisjonen av jobbprestasjoner, til å inkludere atferd som har positive effekter på både den psykologiske, sosiale og organisatoriske konteksten av arbeidet (Spitzmuller et al., 2008). Organs ideer og perspektiver førte til en økning i forskning på årsaker og konsekvenser av skjønnsmessig arbeidsatferd for andre organisatoriske utfall (Organ, 1977). Følgelig var det Smith, Organ & Near (1983) som utviklet de første målene på OCB, bestående av underskalaer vedrørende hjelp og etterlevelse. Siden den gang har over 650 artikler blitt publisert på emnet og en rekke relaterte termer som prososial organisatorisk atferd (Brief & Motowidlo, 1986; Georg & Bettenhausen, 1990), skjønnsmessige prestasjoner (Borman & Motowidlo, 1993), og OCB (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995). Det er på grunn av sin betydelige innvirkning på organisasjoners suksess og sin kontinuitet i et konkurranseutsatt forretningsmiljø, at OCB har fått bred empirisk oppmerksomhet (Alhashedi, Bardai, Al- Dubai & Alaghbari, 2020).

Organ (1988) definerte først OCB som *“individuell skjønnsmessig atferd, som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, men som har en effektiv påvirkning på organisasjonen”*. Denne definisjonen ble imidlertid endret som følge av den relaterte forskningen på kontekstuelle prestasjoner, som Motowidlo og Borman (1997) beskriver som *“atferd som opprettholder den bredere sosiale konteksten som den tekniske kjernen opererer i”*. Organs definisjon ble sådan endret til *“prestasjoner som støtter det sosiale og psykologiske miljøet hvor jobbprestasjon fremmes”* (Organ, 1997; Spitzmuller et al., 2008; Podsakoff et al., 2009). Alhashedi et al. (2020) sitt nye bidrag innen OCB litteraturen, beskriver fenomenet på en noe mer dagligdags og forenklet måte, ved *“en persons frivillige forpliktelse til organisasjonen utover det som er forventet, eksempelvis ved å hjelpe kollegaer med store arbeidsmengder, ikke ta ekstra pauser, samt holde tritt med utviklingen innad i organisasjonen”*, som er definisjonen vi tar utgangspunkt i videre.

Det som er verdt å merke seg med definisjonene beskrevet over, er deres individuelle tilnærming til OCB. De fleste tidlige empiriske studier har nemlig analysert OCB på individnivå (Ehrhart & Neumann, 2004). Dette er noe som også fremgår av Organs (1977) tidlige konseptualisering av OCB, hvor OCB ble forklart gjennom individuelle personlighetstrekk ved femfaktormodellen, bestående av; altruisme (å hjelpe medarbeidere), pliktoppfyllelse (å jobbe for å overgå jobbets forventninger), sportsånd (å ikke klage over irrelevante momenter), høflighet og samfunnsmessig dyd (Organ, 1977). Imidlertid ser vi at dette individuelle perspektivet til stadighet blir utfordret i nyere forskning, som foreslår at OCB ikke bare er knyttet til individuelle atferdsevalueringer, men at kollektive normer og atmosfæren i organisasjonen også påvirker atferden til individuelle medlemmer (Ehrhart & Neumann, 2004). Eksempelvis vil gruppens normer tilknyttet å hjelpe andre, påvirke det enkelte individets altruistiske atferd. Ifølge dette perspektivet, vil altså arbeidsgruppen og teamsammensetninger også påvirke individuelle medlemmers perspesjoner, atferd og holdninger. Av dette, har det blitt økt oppmerksomhet rundt OCB vurdert som et fenomen på gruppenivå heller enn individnivå, hvor forskere som eksempelvis Ehrhart og Neumann (2004), Somech og Drach- Zehavy (2004), og Pearce og Herbiik (2004) studerer OCB på nettopp team- eller gruppenivå. Av den økte oppmerksomheten vi ser i nyere forskning på denne tilnærmingen til OCB, finner også vi dette perspektivet hensiktsmessig i vår studie.

OCB på teamnivå fokuserer ikke på det individuelle teammedlemmet og dens utøvelse av OCB, men heller på teamets OCB som helhet, og hvordan dette bidrar til organisatorisk suksess (Ehrhart & Neumann, 2004). I følge Ehrhart og Neumann (2004) er team OCB teamets delte forståelse av hvilket nivå av OCB som finnes i det respektive teamet, og defineres som *“det normative nivået av OCB som presteres i teamet”*. En slik teamnivå-analyse har ulike elementer som skiller det strukturelt fra individuell OCB, deriblant at det fanger opp normer som påvirker sosial identitet og regulerer sosiale interaksjoner (Ehrhart & Neumann, 2004). I sin metaanalyse finner Organ (1988) at OCB på teamnivå er assosiert med høye teamprestasjoner, høyere kundetilfredshet og lavere turnover, som derav refererer OCB til et fenomen av høyere nivå, heller enn å omhandle fordeler kun for det enkelte individ. Forskere hevder også at gjennom sin definisjon, antydte (Organ 1988) at OCB på individnivå aggregeres som et fenomen på høyere nivå. Dette støttes av Schnake og Dumler (2003), som hevder at det er OCB aggregert, som påvirker en organisasjons effektivitet, til tross for at det i empirien generelt har blitt ansett som en individuell type atferd eller prestasjon. Podsakoff et al. (2009) finner tilsvarende funn i sin metaanalyse, nemlig at OCB på teamnivå er positivt

relatert til en rekke organisatoriske effektivitetsmål som eksempelvis produktivitet, effektivitet og lønnsomhet, og prestasjoner, herunder både subjektive og objektive prestasjoner, kundetilfredshet og lavere team- turnover.

Til tross for forskjellige konstruksjoner, finner forskningen at OCB målt på individnivå og OCB målt på gruppenivå vil være relatert ettersom individers utøvelse av OCB vil kunne bidra til å fremme OCB i teamet (Podsakoff et al., 2009). Eksempelvis vet vi at når individuelle teammedlemmer viser OCB, vil de kunne påvirke andre til å gjøre det samme, som potensielt bidrar til en felles forståelse om å engasjere seg (Blau, 1964). Dette bygger på sosial utvekslingsteori, og fremmer at når OCB er høy blant en gruppe, vil det individuelle gruppe medlemmet anse slik atferd som akseptert og forventet, som igjen vil resultere i høyere nivåer av individuell OCB. Det vil derav være en dynamisk interaksjon mellom individene innad i et team, og teamet som helhet.

2.3.1 Sammenhengen mellom OCB og jobbprestasjoner

Som nevnt tidligere er jobbprestasjoner essensielt for å oppnå konkurransefortrinn i organisasjoner (Majeed, 2011). I likhet med OCB som overordnet begrep, har mye av forskningen på sammenhengen mellom OCB og jobbprestasjoner også blitt utført på individnivå (Nielsen et al., 2009). Prestasjoner i denne sammenheng er av interesse på grunn av den intuitive antakelsen om at ansatte som er mer hjelpsomme og samarbeidsvillige, både vil prestere bedre og bli oppfattet bedre av sin leder (Nielsen et al., 2012). Videre er det ikke lenger tilstrekkelig å overholde jobbkrav presentert i stillingsbeskrivelsen for å prestere godt, og det forventes i høyere grad at man må gå utover det som er formelt forespurt (Parker, Wall & Jackson, 1997).

Vigoda- Gadot et al. (2007) belyser sammenhengen mellom OCB og jobbprestasjoner på individnivå, og argumenterer for at OCB er en viktig indikator av ansattes prestasjoner som går utover formelle plikter, og har store ringvirkninger på organisatoriske utfall, servicekvalitet, effektivitet og langsiktig bærekraft. Til tross for de mange analysene på individnivå, vet vi at et team er sammensatt av individer, og følgelig kan ikke teamrelaterte utfall fullstendig forstås uten å ta individuelle egenskaper i betraktning (Sonnentag & Frese, 2001). Dermed er det naturlig å anta at forskningen på OCB på individnivå og OCB på gruppenivå vil være relatert. Selv om litteraturen på sammenhengen mellom OCB og jobbprestasjoner på gruppenivå har fått større oppmerksomhet i den akademiske diskursen de

siste 10 årene (Nielsen et al., 2012), har færre enn 3 prosent av 400 publiserte studier på OCB siden 1983 tatt for seg nytten av OCB for gruppeprestasjoner (Nielsen et al., 2009; Organ et al., 2006). Med bakgrunn i det ovennevnte er det dermed interessant å studere relasjonen mellom OCB og jobbprestasjoner på teamnivå.

De få studier som har utforsket relasjonen mellom OCB og prestasjoner på gruppenivå viser i all hovedsak til positive sammenhenger, men vi ser inkonsistente funn relatert til typen av arbeidsoppgaver innad i et team. Både Nielsen et al. (2012), Podsakoff et al. (2009) og LePine et al. (2008) fant en signifikant positiv sammenheng mellom OCB og jobbprestasjoner på gruppenivå. Podsakoff et al. (2009) rapporterte eksempelvis i sin metastudie ($k = 38$, $N = 3,611$ enheter) at OCB på gruppenivå var en positiv, signifikant prediktor for gruppeprestasjon. Med det menes at desto høyere nivå av OCB i gruppen, desto høyere prestasjoner i gruppen, som støtter det teoretiske grunnlaget for OCB (Organ, 1988). Videre fant de at sammenhengen mellom OCB og prestasjoner på gruppenivå var signifikant høyere når den samme kilden vurderte begge variabler ($r = .62$), enn når de ble målt fra ulike kilder ($r = .32$), eksempelvis ved at både OCB og jobbprestasjoner var målt av leder (Podsakoff et al., 2009). I vår studie måler vi effektene av både OCB og jobbprestasjoner på gruppenivå fra leders vurdering av ansatte. Sett i lys av funnene over, vil vår tilnærming derfor hevdes å være egnet til å finne positive sammenhenger mellom OCB og jobbprestasjoner på gruppenivå.

Når det gjelder de inkonsistente funnene baseres dette på forskere som argumenterer for at rollen OCB har i forbindelse med en gruppes prestasjoner avhenger av funksjonene ved oppgaven (f.eks. Johns, 2006). I sin feltstudie, fant Nielsen et al. (2012) blant annet ved sin undersøkelse av 46 arbeidsgrupper som rangerte fra 2 til 12 medlemmer, i 6 selskaper innenfor produksjon, helsevesen og myndigheter, at OCB hadde en positiv sammenheng med prestasjonene til grupper med avhengige oppgaver, men en mer nøytral til negativ sammenheng med grupper hvor oppgavene var mer uavhengige. Tilsvarende fant Podsakoff et al. (1997) samme resultater i sin studie hvor han tok utgangspunkt i et utvalg på 218 teammedlemmer fra 40 ulike papirfabrikker i USA. Funnene hans viste at i tilfeller hvor det var lav avhengighet mellom oppgavene hadde dette en svakere sammenheng med OCB, ettersom grupper med svært selvstendige oppgaver har klart definerte individuelle roller uten krav om koordinering eller hjelp fra andre (Guzzo & Shea, 1992). I motsetning til både vår og Nielsen et al. (2012) sin studie, ble OCB her vurdert av gruppemedlemmene selv. Med bakgrunn i ovennevnte hevder altså forfatterne at gjensidig avhengige oppgaver kan skape en

gruppedynamikk som forsterker effekten av OCB, mens ved uavhengige oppgaver kan OCB redusere gruppens prestasjoner (Nielsen et al., 2009). De inkonsistente funnene som sådan forklares dermed av typen oppgaver som eksisterer innenfor et team, og graden av samhandling oppgavene krever.

Som følge av de positive funnene som vist til over, samt at de inkonsistente funnene baseres på forhold ved oppgaven og ikke en direkte sammenheng slik vi tar sikte på å undersøke, synes det nærliggende å kunne foreslå følgende hypotese;

***Hypotese 2:** OCB har en positiv relasjon til jobbprestasjoner*

2.3.2 Sammenhengen mellom LMX vurdert av medarbeidere og OCB

Spitzmuller et al. (2008) fremmer i sin metaanalyse at både lederskap og relasjonen mellom medarbeider og leder er viktige prediktorer for OCB. Til tross for at interessen for både LMX og OCB i jobbsammenheng har økt eksponentielt de siste to tiårene, ser det ut til å være høy grad av variasjon i empiriske estimater fra individuelle studier angående styrken til sammenhengen (Ilies et al., 2007). Fra identifiserte studier fremkommer det imidlertid at estimatene i all hovedsak er positive, men at styrken varierer fra moderat til sterk (f.eks. Findikli, 2015; Ilies et al., 2007). I noen få tilfeller fremgår også styrken som svak (f.eks. Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002). Basert på en studie av fulltidsmedarbeidere i et HR- konsultentselskap lokalisert i Istanbul med 189 respondenter, fant blant annet Findikli (2015) en positiv signifikant sammenheng mellom høykvalitets LMX relasjoner og OCB, mens en mindre signifikant sammenheng når LMX- kvaliteten var lav. Ilies et al. (2007), som i sin metaanalyse inkluderte 50 uavhengige studier ($N = 9,324$) hvor de undersøkte forholdet mellom kvaliteten på LMX og OCB utført av ansatte, fant en moderat, positiv sammenheng mellom høykvalitets LMX og OCB. I kontrast til dette fant Wayne et al. (2002) med utgangspunkt i 211 deltakere bestående av ansatte og deres direkte leder fra to ulike metallfabrikker, et relativt svakt forhold mellom LMX og OCB.

Hackett, Fahr, Song og Lapierre (2003) rapporterte en metaanalytisk korrelasjon mellom LMX og OCB i sin studie basert på 18 primære studier og antydte at de ulike funnene kan forklares ved prøvetakingsfeil og differensiell pålitelighet med tanken på størrelsen på utvalgene. Videre har de forskjellige studiene brukt ulike metoder, inkludert vurderinger av forholdet mellom LMX og OCB fra ulike kilder (Tierney, Bauer & Potter, 2002; Townsend,

Phillips & Elkins, 2000). Dermed er ikke estimatene direkte sammenlignbare. De positive relasjonene kan sees i sammenheng av den generelle antagelsen om at medarbeidere i høykvalitets LMX-relasjoner “tilbakebetaler” sine ledere ved å engasjere seg i OCB som gagnar både lederen og andre i arbeidsmiljøet (Liden et al., 1997; Settoon, Bennett & Liden, 1996). Til tross for Wayne et al. (2002) sitt funn, kan det argumenteres for at ansatte som oppfatter relasjonen til leder som god synes å utføre OCB i større grad for arbeidsenheten og organisasjonen, sammenlignet med ansatte som oppfatter relasjonen til leder som av lavere kvalitet. Dette støttes av Coglisier et al. (2009) som i sin studie fant at i tilfeller der medarbeideren oppfattet forholdet som av høy kvalitet, ville medarbeideren engasjere seg i OCB.

Av ovennevnte får vi med andre ord kjennskap til at ansattes individuelle vurdering av relasjonen til leder har påvirkning på deres utøvelse av OCB. Til tross for at tidligere forskning har undersøkt lignende relasjoner (se f.eks. Tremblay, Parent-Rochelleau & Sajadi, 2021), er det til vår kjennskap ikke gjort tidligere studier på hvordan ansatte som team vurderer sin relasjon til leder og hvordan dette igjen påvirker OCB på teamnivå. Det er imidlertid nærliggende å anta at en gruppes vurdering av relasjonen til leder vil påvirke nivået av OCB i gruppen tilsvarende som på individuelt nivå. Med det mener vi at dersom gruppen som overordnet opplever en høykvalitets relasjon til sin leder, vil også gruppens OCB være høy. På samme tid vet vi at det vil kunne være en spredning i hvordan relasjonen til leder innad i gruppen oppfattes, og at ulike tilbøyeligheter til å utøve OCB derfor vil eksistere. Ifølge sosial utvekslingsteori vil medlemmer av en gruppe imidlertid påvirkes av hverandre (Blau, 1964), og det kan derfor argumenteres for at selv om det eksisterer forskjeller i hvordan medarbeidere opplever relasjonen til sin leder, vil de ansatte i gode relasjoner som i stor grad utøver OCB potensielt påvirke de andre i gruppen til å utøve OCB, selv om de har en dårligere relasjon til leder. Av dette kan det hevdes at selv med ulike tilnærminger til leder blant en gruppe av medarbeidere, kan det eksistere et høyt nivå av OCB innad i teamet.

Hackett et al. (2003) og Lo et al. (2006) fremmer i sine studier at det bør gjøres flere analyser av forholdet mellom LMX og OCB på teamnivå. Vi ønsker derfor med vår studie å tilføre et bidrag til denne litteraturen hvor vi nettopp undersøker hvorvidt det er en sammenheng mellom LMX vurdert av medarbeidere og OCB på teamnivå. Med bakgrunn i ovennevnte, foreslår vi derfor følgende hypotese;

Hypotese 3: LMX vurdert av medarbeidere har en positiv relasjon til OCB

2.3.3 Sammenhengen mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjoner mediert av OCB

Til nå har vi argumentert for at LMX vurdert av medarbeidere og OCB har en positiv effekt på medarbeidernes jobbprestasjoner, og at LMX vurdert av medarbeidere og OCB har en positiv relasjon. Vi vil nå argumentere for at OCB medierer relasjonen mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjon. Fra tidligere forskning vet vi at medarbeideres oppfatning av LMX- relasjonen til leder er av stor betydning for organisatoriske utfall som eksempelvis jobbtilfredshet og jobbprestasjoner (Cogliser et al., 2009). Videre vet vi at medarbeidere som oppfatter kvaliteten på LMX- relasjonen som høy synes å utføre høyere grad av OCB for arbeidsenheten og organisasjonen som overordnet, sammenlignet med de ansatte som oppfatter kvaliteten på LMX- relasjonen som lav. Vi ser dermed at en høykvalitets relasjon til leder har en positiv effekt på både OCB og jobbprestasjoner hos medarbeidere, og i motsetning at en lavkvalitets LMX- relasjon har en negativ effekt på både OCB og jobbprestasjoner hos medarbeiderne. Utover dette vet vi at jobbprestasjoner og OCB i flere tilfeller trekkes frem som viktige prediktorer i relasjon til LMX og i relasjon til hverandre (Spitzmuller et al., 2008; Cogliser et al., 2009; Organ, 1997).

Selv om det finnes sterke teoretiske begrunnelser fra LMX teorien for potensielle medierende faktorer for sammenhengen mellom LMX vurdert av ansatte og jobbprestasjon, som eksempelvis rolleteori (Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987), sosial utvekslingsteori (Blau, 1964; Sparrowe & Liden, 1997), og sosial læringsteori (Blau, 1986), er det gjort lite forskning på spesifikke medierende faktorer mellom variablene (Martin et al., 2016). Til tross for at ingen studier etter vår kunnskap har undersøkt OCB som mediator mellom LMX vurdert av team og teamprestasjoner, har den relativt nylige metaanalysen til Martin et al. (2016) belyst andre mediatorer som vår studie kan trekke paralleller til. Først og fremst finner Martin og hans kolleger en signifikant, direkte og positiv sammenheng mellom LMX vurdert av ansatte og OCB. De fremmer OCB- prestasjoner som en spesifikk prestasjonsvurdering heller enn overordnet som “jobbprestasjon”, og beskriver det som *“en gruppe av aktiviteter som ikke nødvendigvis er oppgaverelatert men bidrar til organisasjonen på en positiv måte”*. Eksempler på aktiviteter som faller innenfor denne kategorien er altruisme, hjelpende og støttende atferd overfor andre, ta gode valg og spre velvilje (Martin et al., 2016). Det at forskerne bruker OCB- prestasjoner som egen form for prestasjon, kan bety at de heller ser OCB som en egen form for prestasjon, heller enn som medierende variabel mellom LMX og jobbprestasjoner, og støtter således vår bruk av OCB som medierende variabel da denne sammenhengen kan hevdes å kunne vise til samme effekt.

Av direkte medierende variabler finner Martin et al. (2016) at tillit, motivasjon, myndiggjøring, jobbtilfredshet og organisatorisk engasjement medierer relasjonen mellom LMX og ekstrarolleprestasjoner. Blant disse viste tillit til leder å være den viktigste mediatoren for sammenhengen. Ved å trekke på LMX- teori vet vi fra tidligere at høykvalitets LMX relasjoner vil føre til at leder gir mer støtte, tillit, varme og bedre arbeidsoppgaver til sine medarbeidere, som i sin tur vil kunne øke medarbeiders tillit til leder (Graen & Uhl- Bien, 1995). Martin et al. (2016) sine funn om at tillit til leder er den viktigste mediatoren mellom LMX og ekstrarolleprestasjoner, kan således hevdes å danne grunnlag for å støtte vår antakelse om at også OCB kan brukes som direkte mediator mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjoner som overordnet. Til tross for Martin et.al (2016) sin individuelle tilnærming, er det også nærliggende å hevde at i tilfeller hvor teamet som helhet vurderer LMX relasjonen til sin leder som bra som følge av at leder viser den samme støtten og tilliten overfor hele sitt team, vil teamet som overordnet ønske å engasjere seg i OCB. Dette støttes således ytterligere opp av teorien om OCB vurdert på teamnivå, som fremmer at gruppens kollektive normer og atmosfæren i teamet påvirker individuelle persepsjoner og atferd, hvor det kan argumenteres for at dersom det er en kultur i teamet for å utøve OCB, vil alle teammedlemmene ønske å engasjere seg i denne typen atferd. Dette vil i sin tur føre til høyere prestasjoner for teamet som overordnet (Ehrhart & Neumann, 2004).

Til tross for at OCB etter vår kunnskap ikke har blitt benyttet som mediator på teamnivå i eksisterende litteratur, ei heller at sammenhengen som sådan ikke har blitt undersøkt på teamnivå, finner vi av ovennevnte litteratur holdepunkt for antakelsen vår om at OCB vil mediere relasjonen mellom LMX vurdert av teamet og teamprestasjoner. Vi vil også argumentere for at vår studies sammenhenger vil være et interessant bidrag til litteraturen, og foreslår derfor følgende hypotese;

Hypotese 4: OCB medierer relasjonen mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjoner

2.3.4 Sammenhengen mellom LMX vurdert av leder og OCB

LMX og OCB har blitt grunnlaget av en ny æra for å lede en diversifisert arbeidsstyrke i fremveksten av en globalisert verden (Lo et al., 2006). Til tross for at forskere fremmer at LMX- teorien bør ta utgangspunkt i både lederes og medarbeideres persepsjoner, ser vi som nevnt tidligere at litteraturen som regel vurderer LMX fra medarbeidere og dermed neglisjerer lederperspektivet. De fleste studier har nemlig undersøkt LMX sin relasjon til organisatoriske utfall kun fra medarbeiders vurdering av relasjonen (Nielsen et al., 2009; Yammarino et al., 2005). Også den nyere metaanalysen av Dulebohn og Liao (2017) fremmer at mesteparten av

forskningen på LMX har basert seg på medarbeideres vurdering av relasjonen til sin leder. Samtidig bygger de på likhets- og attraksjonsteori og argumenterer for at leders persepsjoner av medarbeider danner grunnlag for hvordan de vurderer relasjonen til vedkommende, som igjen vil påvirke medarbeidernes vurdering (Dulebohn & Liao, 2017). Frem til nå har vi sett på medarbeiders rapportering av LMX relasjonen, men basert på ovennevnte litteratur vil vi nå se på leders vurdering av relasjonen.

I tilfeller der lederen anser sin relasjon til medarbeider som av høy kvalitet, vil medarbeideren få mer støtte, varme og tillit, samt ha en hyppigere kommunikasjonsfrekvens med sin leder (Brower, Schoorman & Tan, 2000). I forbindelse med arbeidsoppgaver, vil ledere som anser relasjonen til sin medarbeider som god, gi vedkommende mer givende oppgaver, større belønning og høyere sannsynlighet for forfremmelse. Som sosial utvekslingsteori fremhever vil slike utvekslinger føre til at medarbeider oppfører seg på en måte som gjør at leder også vil få fordeler av denne relasjonen, som eksempelvis OCB og følgelig økte prestasjoner (Murphy, Wayne, Liden & Erdogan, 2003). Det er som Liden et al., (1997) tidlig poengterte, at positive persepsjoner av et utvekslingsforhold, vil føre til høyere nivå at tilfredshet hos den ansatte, som vil manifestere seg gjennom økte prestasjoner.

Av ovennevnte kan vi argumentere for at LMX vurdert av leder spiller en sentral rolle i medarbeidernes utøvelse av OCB, og spørre oss om hvorfor denne siden av vurderingen ikke har blitt hensyntatt mer i litteraturen. Til tross for at medarbeidere gjerne kan utføre OCB så lenge de selv vurderer forholdet til leder som bra, uavhengig av leders vurdering, indikerer litteraturen at denne atferden med stor sannsynlighet vil avta ved mangel på støtte fra lederen (f.eks. Lo et al., 2006). Når lederen stoler på en medarbeider og gir visse fordeler til vedkommende i form av eksempelvis større autoritet og mer støtte, kan medarbeideren som følge av dette utvikle en følelse av at han eller hun ønsker å betale tjenesten tilbake til lederen ved å legge inn en ekstra innsats. Ledere som vurderer LMX-kvaliteten til sine medarbeidere som høy, kan stole på at medarbeiderne tar på seg ekstra oppdrag uten ekstra lønn og kunne gi konstruktiv kritikk i situasjoner hvor andre synes det er skremmende (Graen & Wakabayashi, 1994). Det er denne tilliten, respekten og selvsikkerheten i ledere som oppmuntrer medarbeidere til å gå utover sin formaliserte arbeidskontrakt. Dette viser til viktigheten av høye LMX-vurderinger fra leders side, da mangel på støtte fra leder kan stå i veien for OCB hos medarbeiderne.

I likhet med at forskningen i hovedsak har hatt en medarbeidervurdert tilnærming til LMX, har forskningen på både LMX og OCB samt deres sammenhenger som regel blitt utført på individnivå heller enn på teamnivå (Naisoo et al., 2010; Ehrhart et al., 2004). Hvordan ledere vurderer relasjonen til sine team av ansatte og hvordan dette igjen påvirker OCB på teamnivå, er det derfor etter vår kunnskap ikke gjort tidligere studier på. Vi finner det likevel nærliggende å anta at det kan argumenteres for at leder vil tilnærme seg sine team av ansatte basert på en overordnet relasjon til hver av sine ansatte, og av den grunn oppmuntre til OCB i teamet som helhet. I slike tilfeller vil medarbeiderne som gruppe føle at de er verdsatt, akseptert og ønsket av sine ledere, som øker følelsen av forpliktelse til å utføre OCB for organisasjonen (Uddin, Mahmood & Fan, 2019). Vi argumenterer derfor for følgende hypotese;

***Hypotese 5:** LMX vurdert av leder har en positiv relasjon til OCB*

2.4 LMX Kongruens

Forholdet mellom leders vurderinger, medarbeideres vurderinger, og utfallet av disse vurderingene fremmes i litteraturen som relativt komplekse (Atwater, Ostroff, Yammarino & Fleenor, 1998). Derfor er det ønskelig å studere leder- og medarbeiders persepsjoner samtidig. Som følge av at begge vurderinger av relasjonen til hverandre til nå i stor grad har blitt neglisjert i LMX- litteraturen, har det heller ikke blitt utført mye forskning på effekten av kongruens eller inkongruens i vurderingen av relasjonen mellom leder og medarbeider på organisatoriske utfallsmål (Markham et al., 2010; Coglisier et al., 2009)

LMX er en aktiv rolleprosess og utviklingen av LMX er avhengig av at både leder og medarbeider aksepterer økt sosial utveksling; et høykvalitets LMX-forhold forekommer når begge parter jobber for å styrke og opprettholde forholdet (Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien & Maslyn, 2003). Hvis verken lederen eller medarbeideren oppmuntrer til økt sosial utveksling og begge ser på forholdet transaksjonelt, blir atferd styrt av den formelle stillingsbeskrivelsen. Det er mindre sannsynlig at gunstige utfall vil forekomme for medarbeidere når begge ser forholdet på denne måten (Graen & Uhl-Bien, 1995). Det motsatte vil gjelde når begge ser forholdet i balanserte, gjensidige, gunstige og sosiale utvekslingsvilkår (Liden & Sparrowe, 1997). Følgelig kan det oppstå ulike relasjoner mellom leder og medarbeider.

For å tydelig klare å skille mellom de ulike relasjonene som kan oppstå mellom en leder og medarbeider, vil vi ta i bruk Atwater og Yammarino's (1997) rammeverk om balanse, hvor balanse refererer til i hvilken grad det er enighet mellom leders og medarbeiders vurderinger. Denne modellen angir fire ulike kategorier av relasjoner, differensiert på grunnlag av hvordan egne vurderinger plasseres i forhold til andres vurderinger, herunder medarbeiders og leders vurderinger av deres relasjon. De to første kategoriene regnes som balanserte (kongruente), og de to neste regnes som ubalanserte (inkongruente). Vi vil i denne studien bruke begrepet "LMX-kongruens" for å fange opp scenarier hvor teamets gjennomsnittlige oppfatning av LMX-relasjonen er lik teamlederens oppfatning av LMX-relasjonen, det vil si lav-lav kongruens eller høy-høy kongruens som refererer til de to første kategoriene i rammeverket. I kontrast til dette vil "LMX-inkongruens" referere til scenarier der teamets oppfatning av LMX er høyere enn teamlederens oppfatning av LMX (dvs. lav-høy inkongruens) eller lavere (dvs. høy-lav inkongruens) som refererer til de to siste kategoriene i rammeverket. Modellen fremmer hvordan potensielle avvik mellom egne og andres vurderinger påvirker individuelle og organisatoriske resultater (Cogliser et al., 2009). Vi ønsker med denne studien å tilføre et bidrag til LMX-teorien som retter et fokus mot LMX-kongruens på teamnivå, og følgelig vil vi bygge på denne modellen sett fra et teamperspektiv.

Med utgangspunkt i skjema-kongruitetsteori (Peracchio & Tybout, 1996) og rolleteori (Broderick, 1998; Sawyer, 1992), forventes det at inkongruens mellom teamleders og medarbeidernes oppfatninger vil være skadelig for teamets prestasjoner basert på at eventuelle misforståelser distraherer målrettet atferd og bruker opp verdifulle ressurser som ellers kan brukes direkte for å oppnå resultater (Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997). Dette støttes opp av He, Zhang, Cai og Jia (2021) som i sin studie hvor de sammenlignet effekten av LMX-kongruens og inkongruens, fant at kongruens har gunstigere utfall, eksempelvis økt jobbprestasjoner og jobbengasjement, enn inkongruens. Følgelig vil forholdet mellom leder og medarbeiderne være av stor betydning for positive resultater, og dermed organisatorisk suksess.

2.4.1 Sammenhengen mellom LMX Kongruens og OCB

Til nå har vi argumentert for at LMX vurdert av leder og LMX vurdert av medarbeidere hver for seg har en positiv effekt på OCB. Videre foreslår vi at LMX vurdert av leder modererer relasjonen mellom LMX vurdert av medarbeidere og OCB.

Til tross for metaanalytiske bevis som viser at enighet mellom leder og medarbeider i beste fall bare er moderat, undersøker forskning på LMX dette forholdet fra kun et perspektiv, enten lederens eller medarbeidernes. Med bakgrunn i rolleteori kan man argumentere for at samsvaret mellom leder og medarbeidernes oppfatninger av LMX- kvalitet har betydningsfulle effekter på ansattes motivasjon og atferd, som eksempelvis OCB (Matta, Scott, Koopman & Conlon, 2015). For å undersøke sammenhengen mellom LMX kongruens og OCB nærmere, vil vi videre ta for oss Atwater og Yammarino's (1997) rammeverk om balanse for å se på hvordan de ulike relasjonene som kan oppstå mellom leder og medarbeider vil påvirke medarbeidernes OCB. Et fokus på OCB sett i lys av rolleteoriens linse er viktig på grunn av betydningen OCB har for arbeidsplassen og for å forstå de kombinerte konsekvensene av LMX-relasjoner og LMX-kvalitet (Matta et al., 2015).

Som tidligere nevnt består Atwater og Yammarino's (1997) rammeverk av fire ulike kategorier, hvor den første kategorien viser til et kongruent lavkvalitetsforhold. Denne relasjonen vil stemme overens med det LMX-litteraturen beskriver som "utgruppen" (Cogliser et al., 2009). Følgelig vil ikke medarbeidere i denne kategorien utføre OCB da de handler nøyaktig innenfor de rammer som er definert i arbeidskontrakten, og dermed unngår å gjøre noe mer enn det som er absolutt forventet (Northouse, 2018). Den andre kategorien i rammeverket tar for seg tilfeller der forholdet mellom leder og medarbeider er kongruent og av høy kvalitet. Medarbeiderne som faller inn under denne kategorien, kan i kontrast til det over, refereres til som "inngruppen" (Cogliser et al., 2009). Litteraturen peker på at medarbeidere i inngruppen både får bedre arbeidsoppgaver og mer belønning enn medarbeiderne i utgruppen (Graen, Uhl-Bien, 1995). Dette kan oppstå som følge av at en leder stoler på en medarbeider. I slike tilfeller vil lederen gi visse fordeler til medarbeideren i form av eksempelvis større autoritet og mer støtte. Følgelig kan medarbeideren utvikle en følelse av at han eller hun ønsker å betale tjenesten tilbake til lederen. Dette kan gjøres ved å utføre atferd som ligger utenfor den formelle arbeidskontrakten, som er kjent som OCB (Lo et al., 2006).

Den tredje kategorien vi finner i Atwater og Yammarino's (1997) rammeverk refererer til tilfeller der relasjonen mellom leder og medarbeider er inkongruent, og der medarbeider overestimerer forholdet til leder. I slike situasjoner ser medarbeideren på forholdet til leder som et forhold av høy kvalitet, mens lederen på sin side anser forholdet som mindre gunstig. I denne typen relasjoner ser medarbeideren seg selv operere på grunnlag av tillit, respekt, og

oppfatter at han/hun (medarbeideren) investerer mye OCB i forholdet. I motsetning til dette beskriver lederen seg selv som å engasjere seg i mer transaksjonelle eller økonomisk baserte utvekslinger med medarbeideren. En fare her er at mangel på oppmuntring og støtte fra lederen i lengden kan føre til at OCB avtar hos medarbeideren (f.eks. Lo et al., 2006).

Som en fjerde og siste kategori finner vi situasjoner der relasjonen mellom leder og medarbeider er inkongruent, og hvor medarbeideren underestimerer forholdet til lederen. Denne relasjonen eksisterer når medarbeideren ser på relasjonen som mindre gunstig og mer transaksjonell, mens lederen på sin side ser forholdet som mer positivt. I dette tilfellet kan medarbeideren ha misforstått signaler fra lederen, eller at lederen har unnlatt å kommunisere sine positive tanker om medarbeideren (Cogliser et al., 2009). Følgelig oppfatter medarbeider forholdet som av lav LMX-kvalitet, og det er naturlig å anta at han/hun dermed ikke vil ha incentiver til å utføre OCB i særlig stor grad (ref. at OCB hos medarbeidere ofte forekommer fordi de vil gi noe tilbake til lederen, Lo et al., 2006). Til tross for denne antagelsen kommer Cogliser et al. (2009) med et interessant funn i denne relasjonen. Resultatene deres viser nemlig til at medarbeidere som underestimerer forholdet til sin leder vil få høyere rangeringer av jobbprestasjon enn medarbeiderne som overestimerer forholdet til lederen, fordi ledervurderinger av LMX er sterkere relatert til jobbprestasjoner enn medarbeidernes LMX-rangeringer. Selv om deres funn tar for seg relasjonen til jobbprestasjoner, er det naturlig å anta at dette funnet i stor grad kan overføres til relasjonen mellom LMX og OCB.

Sett i sammenheng har kvaliteten på LMX relasjoner betydelig innflytelse på nivået av OCB blant medarbeidere på individnivå. Hvordan sammenhengen mellom LMX kongruens og OCB utarter seg på teamnivå har vi imidlertid ikke funnet tidligere studier på. Cogliser et al. (2009) undersøker i sin studie, sammenhengen mellom LMX kongruens og prestasjoner på individnivå, hvor deres resultater gir oss en indikasjon på hva vi kan forvente å finne i vår teamnivå studie. Til tross for manglende studier på hvordan sammenhengen mellom LMX kongruens og OCB utarter seg på teamnivå, finner vi det likevel nærliggende å anta at det kan argumenteres for at kongruenseffekten også vil være av betydning i tilfeller hvor LMX-relasjonen vurderes av en leder og dens respektive team. Følgelig spiller leders vurdering som vist til over en sentral rolle i å oppnå nettopp denne effekten, og vi kan dermed argumentere for at LMX vurdert av leder modererer relasjonen mellom LMX vurdert av medarbeidere og OCB. Så vidt vi vet har ikke denne moderasjonen blitt foreslått i tidligere forskning, noe som gjør det spennende å undersøke. Følgelig foreslår vi at det er en interaksjon mellom LMX vurdert av medarbeidere, LMX vurdert av leder og OCB, der LMX vurdert av leder bidrar til

å styrke relasjonen mellom LMX vurdert av medarbeidere og OCB. Vi ønsker dermed å presentere følgende hypotese:

Hypotese 6: *LMX vurdert av leder modererer relasjonen mellom LMX vurdert av medarbeidere og OCB, slik at den positive effekten av LMX vurdert av medarbeidere på jobbprestasjoner er sterkere når LMX vurdert av leder er høy, kontra lav.*

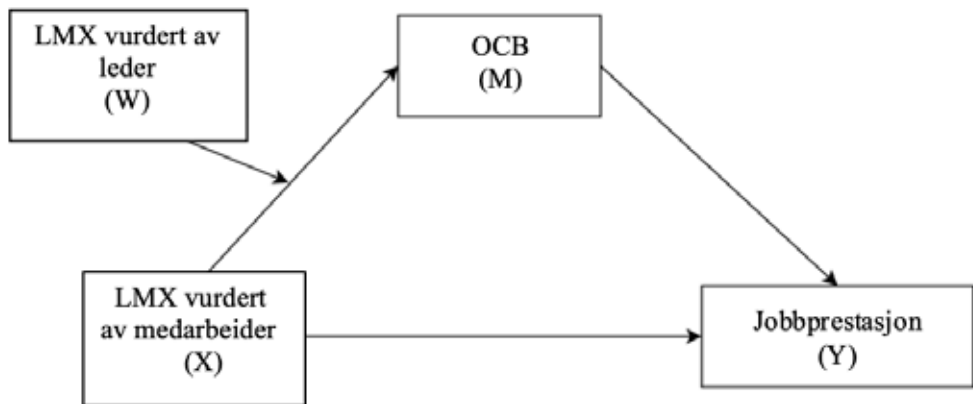
2.5 Moderert mediering

Basert på teori og empiri presentert i dette kapittelet, vil vi argumentere for at LMX vurdert av medarbeidere har en positiv sammenheng med jobbprestasjon da det er fra medarbeiders perspektiv denne relasjonen i hovedsak har blitt forsket på (Schriesheim et al., 1999; Yammarino et al., 2005; Dulebohn & Liao, 2017). Litteraturen fremmer utover dette at det også kan være modererende og medierende variabler som kan påvirke relasjonen mellom LMX vurdert av medarbeidere og prestasjoner (Martin et al., 2016). Eksempelvis at som følge av en god relasjon mellom leder og medarbeider vil medarbeider i større grad engasjere seg i OCB, som har vist seg å ha effekter på jobbprestasjoner (Ilies et al., 2007; Cole et al., 2002; Liden et al., 1997). Derfor argumenterer vi videre for at OCB medierer relasjonen mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjon, ettersom en høyere LMX vurdering fra medarbeidernes side oppstår som følge av at medarbeiderne opplever å få goder av leder i form av eksempelvis støtte, tillit og bedre arbeidsoppgaver, og ønsker derav i tråd med sosial utvekslingsteori (Blau, 1964), å returnere godene til leder i form av OCB. Slik utøvelse av OCB utover formelle arbeidsbeskrivelser gjør at medarbeidere hjelper organisasjonen ved å yte over det som forventes av de, som igjen vil forplante seg gjennom økte jobbprestasjoner vurdert av leder.

Tidligere forskning peker videre på at OCB vil oppstå i tilfeller hvor medarbeiderne vurderer LMX- relasjonen til sin leder som av høy kvalitet. Vi ser imidlertid at leders vurdering av LMX relasjonen kan argumenteres for å spille en sentral rolle i denne vurderingen, da vedvarende engasjement i å utøve OCB krever en leder som støtter og oppmuntrer medarbeiderne i hverdagen (Lo et al., 2006). Vi vil derfor argumentere for at LMX kongruens har betydning for OCB, og at LMX vurdert av leder har betydning for styrken på relasjonen mellom LMX vurdert av medarbeidere, på medarbeidernes prestasjoner. En bedre vurdering av LMX- relasjonen av leder vil dermed styrke relasjonen mellom LMX vurdert av medarbeidere og OCB, som i sin tur vil øke den indirekte effekten av LMX vurdert av

medarbeidere på jobbprestasjon. Basert på at vi ikke før har sett en moderert medieringsmodell som undersøker akkurat disse sammenhengene på teamnivå, argumenterer vi for at dette kan bli et interessant bidrag. Med utgangspunkt i teori og empiri foreslår vi derfor følgende hypotese og forskningsmodell:

Hypotese 7: *LMX vurdert av medarbeidere har en positiv relasjon til jobbprestasjoner, mediert gjennom OCB. Videre er styrken på denne mediasjonen moderert av LMX vurdert av leder. Jo høyere grad av LMX kongruens, desto større vil den indirekte effekten på jobbprestasjoner, gjennom OCB, være.*



Figur 1 Konseptuelt diagram, basert på figur i Hayes (2013, side 447)

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de metodiske valgene i studien. Vi vil starte med å presentere forskningskonteksten og bakgrunn for valg av bransje for datainnsamling. Videre forklares studiens forskningsdesign, før vi går i dybden på prosedyrene av datainnsamlingen og tilhørende dataanalyse. Avslutningsvis evalueres kvaliteten av forskningen med hensyn på reliabilitet og validitet samt de etiske aspektene rundt studien.

3.1 Forskningskontekst

Studien er en del av forskningsprosjektet RaCE - *Radical Technology- Driven Change in Established Firms* ved NHH, med det formål om å etablere kunnskap rundt hvordan veletablerte selskaper responderer og håndterer de store teknologiske endringene i samfunnet. Dataene i studien er innhentet av prosjektets samarbeidspartnere, herunder små norske regnskapsfirmaer og NARF - Norges Autoriserte Regnskapsføreres forening, hvor størrelsen på firmaene varierte fra fire til 20 ansatte. Ca. 95% av regnskapsfirmaene i Norge går inn under denne kategorien. Små regnskapsselskap ble valgt som følge av ledelsens synlighet i slike selskaper kontra i større selskaper hvor det er større avstand mellom leder og medarbeider. Små selskaper er på denne måten også i større grad avhengig av gode relasjoner mellom leder og medarbeider for å øke sine prestasjoner i et konkurranseutsatt landskap. Vi vil videre redegjøre for bakgrunn for valg av denne bransjen samt hvordan forholdet mellom leder og medarbeidere og tilhørende OCB og jobbprestasjoner påvirker deres arbeid og bransje. Informasjonen er basert på informasjonsinnhenting fra selskapenes nettsider og rapporter.

3.1.1 Forskningsbakgrunn

Regnskapsbransjen består av autoriserte regnskapsførerselskap og autoriserte regnskapsførere som driver virksomhet gjennom enkeltpersonforetak (Regnskap Norge, 2021). Til tross for at arbeidsprosesser og oppgaver stadig blir mer automatisert, blir det ikke færre ansatte i verken yrket eller bransjen, og antall regnskapsførere har i snitt økt med tre prosent per år siden 2007, selv om vekstraten har avtatt noe siden 2015 (Regnskap Norge, 2021). Regnskapsbransjen har videre hatt en stor omsetningsvekst, hvor økningen det siste året i markedspriser er på hele 7,1 prosent. Omsetningen er fordelt på alle tilbydere av regnskapstjenester, og av disse finnes det svært mange små og noen få store tilbydere på markedet. Eventuelle tapte arbeidstimer på grunn av teknologiutvikling og effektivisering, kompenseres ved inntak av flere kunder

og/eller nye ben å stå på (Regnskap Norge, 2021). Regnskap Norge (2021) peker på tre forhold som de største driverne for endring i regnskapsbransjen; endringer i lovverk som påvirker regnskapsførernes kjernevirksomhet, endringer i kundebehov samt teknologisk utvikling. Vi argumenterer derfor for at denne bransjen har en passende setting for å teste vår forskningsmodell av flere grunner.

For det første står regnskapsbransjen overfor raske teknologiske nyvinninger som har fått eksperter og økonomer til å forutsi at mange tradisjonelle regnskapstjenester kan automatiseres (Frey & Osborne, 2017). Derfor må regnskapsfirmaer gjøre store endringer i tjenestene de tilbyr dersom de skal forbli levedyktige i fremtiden. For å prestere til endrede markedsforhold krever det ansatte som er endringsdyktige og som både vil yte ekstra for å møte omgivelsene samt utvikle seg til å få kompetanse på områder som tidligere ikke har vært av like stor relevans. For å forbli levedyktig krever det dermed at de ansatte er villig til å legge inn en ekstra innsats i sin jobbhverdag, både for å hjelpe medarbeidere med endrede oppgaver og eventuelt økt arbeidsmengde, men også for at bedriftene skal prestere på det nivået som trengs for å overleve i bransjen. En nøkkelfaktor for å klare dette er en god relasjon mellom leder og medarbeidere, hvor medarbeiderne får den støtten og tilliten de trenger av sin leder til å se utover kun de transaksjonsbaserte forholdene ved jobben.

Å prestere i et endringsparadigme, krever endringsvillighet og et ønske om å hevde seg i et konkurranseutsatt marked. Fedor et.al (2006) peker på at en trygg organisasjon med rettfærdige prosedyrer der leder fokuserer på medarbeidernes behov, vil kunne fasilitere økt endringsforpliktelse hos medarbeiderne. Videre finner Kool og Dierendonck (2012) at medarbeidere som føler seg både trygge og optimistiske, mest sannsynlig vil bidra til endringer i bedriften i positiv retning. Ettersom høy grad av LMX viser seg å føre til økt støtte og tillit mellom en leder og en medarbeider (Graen & Uhl- Bien, 1995), kan det argumenteres for at gode relasjoner er spesielt viktig i små bedrifter med en mer synlig ledelse, for at medarbeidere vil takle endring og prestere utover det som normalt har vært sine arbeidsoppgaver. Med utgangspunkt i overnevnte finner vi vår forskningskontekst og datainnsamlingsgrunnlag som svært relevant for å rette søkelys på hvordan relasjonen mellom en leder og medarbeider vil påvirke prestasjoner gjennom ansattes utøvelse av OCB.

3.2 Forskningsdesign

Den generelle planen for hvordan forskningen skal utføres for å besvare problemstillingen, kalles forskningsdesign (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019, s. 173). I dette kapittelet

presenteres de metodiske valgene, herunder forskningsformål, tilnærming, strategi og tidshorisont.

3.2.1 Forskningsformål

Gitt formålet til en studie, kan et forskningsdesign være eksplorerende, forklarende, deskriptivt eller evaluerende (Saunders et al., 2019). Denne studien har som formål å undersøke sammenhengen mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjon, og hvordan denne relasjonen påvirkes av OCB og LMX vurdert av leder. Som følge av dette vil vi følge et deskriptivt forskningsdesign da deskriptive studier har som formål å beskrive eller finne sammenhenger (Saunders et al., 2019).

3.2.2 Forskningstilnærming

Det er vanlig å skille mellom to typer tilnærminger for forskning; deduktiv og induktiv tilnærming. Med en deduktiv tilnærming tar man utgangspunkt i teori og forsøker å verifisere den med empiri, mens en induktiv tilnærming går ut på å forsøke å etablere teori basert på empiri (Saunders et al., 2019, s. 176). I denne studien studerer vi begreper som allerede eksisterer i teorien og vi tilstreber å verifisere en sammenheng mellom dem. Det blir dermed naturlig å ta i bruk en deduktiv tilnærming, noe som også passer godt med en deskriptiv studie. Videre skilles det mellom to hovedtyper av metodisk tilnærming; kvantitativ og kvalitativ metode. Formålet med denne studien er å teste hypoteser om forholdet mellom ulike variabler, og følgelig vil det være naturlig å ta i bruk kvantitativ metode. Kvantitativ metode kjennetegnes ved bruken av numeriske data, mens kvalitativ metode på sin side genererer ikke-numeriske data. Videre peker Saunders et al (2019) på at kvantitativ metode er mest relevant å ta i bruk i studier som forsøker å verifisere sammenhenger, altså deduktive studier.

3.2.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien er planen for hvordan problemstillingen skal besvares basert på metode og analyse av datainnsamling (Saunders et al., 2019, s.189). Analysen utføres som nevnt ved bruk av kvantitative data, beskrevet som numerisk målte verdier. Disse verdiene har vi fått kjennskap til ved bruk av spørreskjema, en strategi som oppfattes som både enkel å forstå og forklare for respondenter (Saunders et al., 2019). Videre vil en slik forskningsstrategi være nyttig ettersom den tilegner en betydelig mengde data fra en rekke respondenter, som gjør det mulig å sammenligne variablene samtidig som hele prosessen overvåkes (Saunders et al., 2019). Studien har en krysseksjonell tilnærming heller enn en longitudinell, som vil si at informasjonen er samlet inn over en kort tidsperiode, og gir oss derav et øyeblikksbilde av et

fenomen eller forholdet mellom en rekke faktorer (Saunders et al., 2019). Selv om studien ikke studerer forholdene over lengre tid, er dataene likevel hentet inn fra ledere og ansatte på to ulike tidspunkt, som vi forteller mer om i avsnitt 3.3.1.

3.3 Datainnsamling

I denne delen beskrives prosedyrene for datainnsamlingen til studien. Dataene er basert på fire spørreskjemaer, hvorav to er sendt til ansatte og to er sendt til deres respektive ledere over to tidsperioder. Vi vil her gi en nærmere beskrivelse av selve utformingen av spørreskjemaene og tilhørende målevariabler, hvordan spørreskjemaene ble distribuert og hvilket utvalg og svarprosent vi fikk.

3.3.1 Utforming av spørreskjema

Vi gjorde flere tiltak for å sikre høy kvalitet på dataen vår og følgelig utviklingen av et tilstrekkelig spørreskjema som ville besvare alle variablene i problemstillingen vår. Totalt ble det utarbeidet fire ulike spørreskjemaer, hvorav to skulle besvares av leder og to av deres medarbeidere. De to delene av undersøkelsen skulle videre besvares i to omganger, en ved våren 2015 og en ved høsten 2015. Første del omhandlet leders og medarbeiders vurdering av hverandres relasjon, mens andre del tok for seg vurdering av innsats og prestasjoner på jobben. Vurdering av LMX ble derfor besvart av både leder og medarbeider i første omgang av spørreskjemaet (tid 1) mens OCB og jobbprestasjoner ble begge vurdert av leder i andre omgang (tid 2). I forbindelse med vurdering av relasjoner ble spørreskjemaet for leder utarbeidet både med en samlet vurdering av “mine ansatte”, og skåret ut for hver enkelt medarbeider. Ved å rate hver av de ansatte i en matrise vil det gi verdifulle funn ettersom det skaper variasjon i skårene.

Følgelig ble spørsmålene i spørreskjemaene stilt med utgangspunkt i tidligere validerte måleskalaer, som gjør det enklere å sammenligne studien vår med andres (Saunders et al., 2019). Vi brukte samme fremgangsmåte som de validerte studiene, men gjorde noen justeringer for å øke nøyaktigheten for våre spesifikke målinger. Vi gjorde noen referente skift fra de originale spørreskjemaene til vårt spørreskjema. Spørsmålene tilknyttet LMX, var for både leder og medarbeider opprinnelig på engelsk. For å sikre klarhet i spørsmålene og at de måler det de skal måle, har vi brukt profesjonelle translatører og “back-translation” metoden, hvor en translatør oversatt fra engelsk til norsk, og en annen tilbake til engelsk (Saunders et al., 2019). På denne måten ble vi sikre på at innholdet og ordlyden er lik den originale kilden (Brislin, 1970). I tillegg til dette ble spørreskjemaet endret til riktig referent,

herunder om det var leder eller medarbeider som skulle besvare undersøkelsen. For variablene OCB og jobbprestasjon var spørsmålene vi brukte tidligere validert av Kuvaas og Dysvik (2009; 2011), hvor spørreskjemaene allerede hadde gått gjennom oversettelse fra den originale kilden og “back- translation”, samt brukte riktig referent i henhold til vår spørreundersøkelse. Når det gjelder jobbprestasjon, bestod det opprinnelig spørreskjemaet til Kuvaas & Dysvik (2011) av 10 spørsmål vedrørende ansattes innsats og kvalitet. Av relevans for vår studie brukte vi kun fem av spørsmålene, tilknyttet ansattes innsats i arbeidet. På denne måten unngikk vi typiske målefeil (Podsakoff et al., 2003). I tillegg til spørsmål tilknyttet utfallsmål, har vi også undersøkt en rekke deskriptive forhold ved de ulike regnskapsbedriftene for å se om disse kan forklare forskjeller i lønnsomhet og endringsvilje, som antall årsverk og kunder, arbeidstid, prising og utfakturerings.

Selve undersøkelsen utarbeides og besvares i programvaren Qualtrics. En slik digital datainnsamling vil øke gyldigheten i svarene ved at respondentene kan besvare spørsmålene ut i fra ønsket tidspunkt og tempo. Dette ble gjort av hensiktsmessige grunner for å redusere misforståelser eller målefeil som eksempelvis dårlig tid. Følgelig ble det vurdert hvorvidt spørsmålene skulle stilles som avkrysningsspørsmål eller kvalitative svar, i tillegg til en vurdering av valgfrie besvarelser av enkelte spørsmål. Her ble det besluttet at de fleste spørsmål skulle besvares gjennom avkrysning, med noen muligheter for åpne svar på enkelte spørsmål. I tillegg ble spørsmålene valgfrie å besvare.

Testing av undersøkelsen ble utført både av ansatte i Regnskap Norge og kolleger av forskningsgruppen i RaCE ved NHH. Denne testingen ga retningslinjer for hvorvidt spørsmålene var forståelige og hvor lang tid en gjennomførelse av spørreundersøkelsen ville ta, som grunnlag for informasjon i følgebrev ved utsendelse av undersøkelsen. Spørreundersøkelsen skulle videre sendes ut medlemsbedrifter i Regnskaps- Norge, hvor det ble gjort et uttrekk på regnskapsbyråer basert på nøkkeltall fra Brønnøysundregistrene, Proff Forvalt og Regnskaps- Norge sin database. Selve distribueringen vil gjennomgå under.

3.3.2 Distribuerings av spørreskjema

Med utgangspunkt i overnevnte ble daglig leder i samtlige av regnskapsbedrifter med mellom 4 og 20 ansatte (1040 bedrifter) ringt, og spurt om de og deres bedrift ville være villige til å delta i prosjektet. Hovedformålet med dette var å få de aktuelle lederne og bedriftene forpliktet til å delta i, og fullføre begge runder av spørreundersøkelsen. Av de ringte svarte 289 ja, og noen kanskje, før vi endte opp med svar fra 141 respektive ledere og deres

medarbeidere. Øvrig formål ved å ringe var for å informere om studien og få tilgang til korrekte e-postadressen som spørreundersøkelsen senere skulle sendes ut til. Studentene som kontaktet de aktuelle bedriftene hadde en mal for hver samtale, som dermed sikret at hver leder fikk lik informasjon om prosjektet. Hovedargumentet for å delta i studien var forskningsprosjektets aktualitet for både bransjen og bedriftene, samt at bedriftene i etterkant av undersøkelsen ville motta en rapport med hovedfunn og implikasjoner. For at bedriftene skulle oppleve undersøkelsen som seriøs, ble det understreket at det var underlagt RaCE-prosjektet ved NHH i samarbeid med Regnskaps Norge, som i sin tur bidro under utarbeidelse av spørreundersøkelsen.

Utover telefonsamtalen ble det sendt oppfølgingsmail med et informasjonsskriv til både ledere og medarbeiderne med ytterligere informasjon om prosjektet, herunder hensikt, bakgrunn og selve utførelsen av undersøkelsen. Informasjonsskrivene ble tilpasset hvorvidt lederne hadde sagt ja eller kanskje på deltakelse, sistnevnte inneholdt mer detaljert informasjon om bidrag for bedriftene og verdien det ville gi til forskningen.

E-post med link til Qualtrics undersøkelsen ble senere sendt ut sammen med følgebrev til både lederne og medarbeiderne i to omganger. Dette minimerte risikoen for at andre enn målgruppen besvarte undersøkelsen. I følgebrevet ble det informert om formålet med studien, nytteverdien for bedriftene og databehandling. Konfidensiell behandling av opplysninger og anonymitet ble understreket slik at det ville være umulig å tilbakeføre opplysninger til den enkelte bedrift eller person. Det ble også informert om at studien er meldt til NSD, som ytterligere sikrer personvernet til respondentene. Avslutningsvis ble det informert om hvilken del av undersøkelsen linken til spørreskjemaet gjelder (del 1 eller 2), instruks for gjennomføring og varighet.

3.3.3 Utvalg og svarprosent

Ved bruk av et offentlig register identifiserte vi 1282 små regnskapsbedrifter i Norge. Firmaene som ble kvalifisert for datainnsamling (1040) ble valgt ut basert på kriteriene om at de var uavhengige og hadde et samlet salg på over 1 million NOK, dette for å sikre bedrifter med innleide ansatte. Antall ansatte i regnskapsbedriftene varierte fra fire til 20 (gjennomsnittlig størrelse var 7,71 SD = 4,32). Som nevnt over tok vi kontakt med bedriftslederen for hvert firma per telefon for å informere dem om studien og invitere til deltakelse. Av disse, ble 289 ledere enige om å delta (28% av det kvalifiserte utvalget). Studien ble derfor administrert til disse 289 lederne og deres respektive ansatte (1978 totalt).

Prosedyrene våre for datainnsamling resulterte i svar fra 141 ledere (14% av kvalifisert utvalg) og 588 ansatte, som representerer en svarprosent på 30% fra utvalget av ansatte. 113 av de ansattes svar kunne imidlertid ikke matches med lederresponser fordi lederne deres ikke hadde svart på undersøkelsen.

Vi valgte å kun inkludere respondenter som hadde oppgitt svar for alle variablene vi har inkludert i forskningsmodellen vår. Med denne begrensningen bestod utvalget vårt av 71 team, altså 71 ledere og tilhørende 223 antall ansatte. Størrelsen på teamene varierte fra en til 13 medlemmer, med et gjennomsnitt på 4. Kjønnsfordelingen var 23,33% menn og 76,67% kvinner, og alderen på respondentene varierte fra 22 til 68, med en gjennomsnittsalder på 45 år.

3.3.4 Utfallsmål

Studien benytter tre ulike variabler basert på spørsmål i spørreskjemaene. Variabelen LMX ble målt gjennom spørreskjema både for ledere og medarbeidere for å få innsikt i LMX kongruens mellom ledere og medarbeider. Variablene jobbprestasjon og OCB ble begge målt gjennom spørreskjema utdelt til ledere, for å vurdere arbeidsrapportert innsats og kvalitet hos de ansatte, samt vurdere hvorvidt de ansatte tar på seg oppgaver og ansvar utover rollebeskrivelsen sin. Videre presenteres de ulike variablene og kontrollvariablene brukt i studien. Samtlige av spørsmålene i spørreskjemaene benytter en Likert-skala, hvor LMX bruker en 5-punkts skala, mens jobbprestasjon og OCB bruker en 7-punkts skala.

LMX

Den uavhengige variabelen *LMX vurdert av medarbeidere* (X), hvor medarbeider rater relasjonen til sin leder, og moderator variabelen *LMX vurdert av leder* (W), hvor leder rater relasjonen til sitt team, ble målt ved fem ledd fra Graen & Uhl-Bien's (1995) validerte LMX mål, og ble administrert til medarbeidere og ledere. Medarbeiderne ble spurt om å vurdere sin grad av enighet ved bruk av en 5- punkts Likert skala, hvor 1 beskrives som "slett ikke" og 5 som "i svært stor grad" (Graen & Uhl- Bien, 1995). Utdrag av leddene inkluderer eksempelvis "*Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?*" og "*Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?*". Det ble så konstruert et parallelt mål på lederoppfattet LMX ved å gjøre ordendringer i LMX skalaen beskrevet ovenfor som anbefalt av Graen & Uhl- Bien (1995), referert til som ledervurdert LMX, og inkluderer ledd som "*Hvor godt forstår du problem og behov din medarbeider støter på i sitt arbeid?*" og "*Hvordan vil du karakterisere*

ditt forhold til din medarbeider med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?”. Cronbachs alfa for disse variablene var henholdsvis 0.87 for både leder og medarbeider. I tråd med vurderingene av Cronbachs alfa, samsvarer dette med høy intern konsistens på over 0.7 for studiens variabler (Nunnally, 1978).

Jobbprestasjon

Den avhengige variabelen *jobbprestasjon* (Y) ble målt ved hjelp av Dysvik og Kuvaas (2011) sin 7- punkts Likert- skala bestående av 10 utsagn for å måle lederes vurdering av ansattes jobbprestasjon gjennom ansattes innsats og kvalitet i jobben. Av disse valgte vi 5 spørsmål fra Dysvik og Kuvaas (2011) om ansattes innsats. Lederne ble blant annet bedt om å ta stilling til hvorvidt *“den ansatte forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig”*, og *“den ansatte legger ofte inn ekstra innsats i jobben sin”*. Cronbachs alpha for denne variabelen ble målt til 0.93, og det kan argumenteres for høy intern konsistent for spørsmålene i variabelen (Nunnally, 1978).

OCB

Vi vurderte den medierende variabelen *OCB* (M) ved hjelp av Kuvaas & Dysvik's (2009) 7-punkts Likert-skala bestående av leders vurdering av 7 utsagn vedrørende sine ansattes OCB overfor andre individer i organisasjonen, tidligere validert av Van Dyne og LePine (1998). Lederne skulle her besvare utsagn som eksempelvis *“min medarbeider påtar seg ofte oppgaver uoppfordret”* eller *“min medarbeider hjelper ofte andre i bedriften med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar”*.

Tidligere har forskere som Williams & Anderson (1991) dratt et skille mellom OCB rettet mot å hjelpe andre individer, referert til som OCBI'er, og mellom de som er rettet mot organisasjonen, referert til som OCBO'er. Eksempelvis rapporterte Ilies et al (2007) at LMX (som i hovedsak er en individuelt rettet variabel), var sterkere relatert til individuelt fokusert OCB enn til organisasjonsfokusert OCB. Imidlertid har LePine et al (2002) konkludert med at det er få forskjeller i relasjonen mellom prediktorer av OCBO'er og OCBI'er. Dette støttes av Podsakoff et al (2009) som ikke har funnet forskning som har forsøkt å beskrive om OCBI'er og OCBO'er er ulikt relatert til resultater på individnivå, slik som eksempelvis ledervurderinger, selv om det også kan tenkes at det kan være grunn til tro at slike forskjeller eksisterer. For eksempel kan ledere være mer oppmerksom på organisasjonsfokusert OCB i prestasjons- vurderinger og i vurderinger om belønning ettersom OCB rettet mot organisasjonen sannsynligvis vil påvirke flere mennesker (dvs. ha mer innflytelse), enn atferd

rettet mot å hjelpe spesifikke individer. Med andre ord vil en medarbeider som gir forslag til hvordan man kan forbedre organisasjonen eller ta initiativ til å gjøre nødvendige endringer for å løse organisatoriske flaskehalser, ha potensiale til å hjelpe både lederen og organisasjonen som helhet mer, enn å hjelpe en kollega med et bestemt problem vedkommende står overfor (Podsakoff et al, 2009). Til tross for disse mulige forklaringene, vil vi, som Kuvaas og Dysvik (2009) vurdere ansattes utøvelse av OCB overfor andre individer i organisasjonen. Disse svarene vil så aggregeres til teamnivå for å få gjennomsnittlig vurdering av OCB innad i teamet. Cronbachs alpha for denne variabelen er målt til 0.93 som indikerer en sterk intern konsistens (Nunnally, 1978).

Kontrollvariabler

Vi ønsket å inkludere en kontrollvariabel i studien for å redusere sannsynligheten for at sammenhengen mellom den uavhengige og de avhengige variablene ikke skyldes en potensiell utelatt tredjevariabel (Saunders et al., 2019). Ettersom teamets størrelse kan ha påvirkning på et teams jobbprestasjoner i form av at flere ansatte gjensidig kan påvirke hverandre til å ytre bedre, eller at flere ansatte vil føre til høyere overordnet prestasjon, planla vi å kontrollere for denne variabelen. Imidlertid fant vi at størrelsen på teamet ikke var signifikant assosiert med noen av variablene i studien, og vi valgte derfor å ikke inkludere den videre i testingen av modellene våre.

3.4 Dataanalyse

I denne delen beskriver vi hvordan dataene vil bli analysert. Vi vil teste studiens forskningsmodell ved å bruke statistikkprogrammet SPSS, versjon 28.0. Dataen må først og fremst klargjøres for analyse, deretter vil vi verifisere den interne konsistensen til alle variablene gjennom en Cronbachs alfa-analyse. Vi vil så utføre en eksplorerende faktoranalyse for å sjekke at variablene har god begrepsvaliditet. Til slutt vil vi evaluere studiens foreslåtte hypoteser gjennom Hayes (2021) PROCESS-makro og regresjonsanalyser i SPSS.

3.4.1 Klargjøring av data

Ekstremverdier og manglende data

Når alle data er satt inn i statistikkprogrammet (SPSS) er det flere viktige oppgaver som må gjennomføres før man setter i gang med selve dataanalysen, herunder å undersøke om

datasettet inneholder ekstremverdier som bør utelukkes fra datasettet, samt undersøke om datasettet inneholder manglende data som det bør korrigeres for (Burns og Burns, 2008).

Ekstremverdier er verdier som vesentlig avviker fra andre observasjoner på en måte som potensielt kan skape statistiske problemer (Saunders et al., 2019). Basert på at ekstremverdiene kan gi utslag på mål som gjennomsnitt og standardavvik, er det dermed viktig å utelukke eventuelle ekstremverdier fra datasettet (Burns & Burns, 2008). Basert på dette har vi derfor fjernet alle identifiserte ekstremverdier fra datasettet. Selv om noen team bare består av en person, som i utgangspunktet ikke kan kalles et team, har vi valgt å ta disse med basert på argumentet om at selv en person i et team har en mening om et team.

Manglende data refererer på sin side til situasjoner hvor det mangler verdier på et eller flere spørsmål. De Vaus (2014) har identifisert fire hovedårsaker til manglende data. Manglende data kan forekomme dersom enkelte filtre er lagt til spørreskjemaet, om respondentene nekter å svarer på et spørsmål, om de oppgir feil svar ved å vilkårlig velge et svaralternativ eller om respondenten har gått glipp av et spørsmål ved en feiltakelse, eller respondentens svar er uklart. Ettersom at vi fjernet alle respondentene som ikke hadde oppgitt svar på alle variablene inkludert i vår forskningsmodell, ble også manglende data korrigert for.

Standardisering av variabler

Ulike forfattere har gitt forskjellige anbefalinger angående sentrering av uavhengige variabler og moderatorer. Noen har anbefalt gjennomsnittssentrering, som vil si å trekke gjennomsnittet fra verdien av den opprinnelige variabelen slik at den har et gjennomsnitt på 0. Andre har anbefalt z-standardisering som gjør det samme, bare at den i tillegg deler på standardavviket, altså at den har et gjennomsnitt på 0 og et standardavvik på 1. Andre foreslår å la variablene forbi i sin originale form. Både gjennomsnittssentrering og standardisering vil produsere identiske funn, og følgelig vil ikke valg av metode være av betydning for resultatet (Dawson, 2014). Dawson (2014) anbefaler imidlertid at variabler sentreres i modeller som utforsker moderasjon. Med unntak av tilfeller av ekstrem multikollinearitet, utgjør hvorvidt man velger å sentrere variablene eller ikke imidlertid ingen forskjell for testingen av interaksjonsleddet; p-verdien og påfølgende interaksjonsplott skal være identisk uavhengig av måten det gjøres på (Dalal & Zickar, 2012; Kromrey & Foster-Johnson, 1998). Basert på dette har vi til tross for Dawson's (2014) anbefaling valgt å la variablene bli i sin originale form. Dette valget baserer seg på at standardisering av variablene utgjorde minimale forskjeller, og at p-verdien

og påfølgende interaksjonsplott for testing av interaksjonen var identisk både med og uten sentrerte variabler.

3.4.2 Aggregering

Spørreskjemaet vårt ble besvart individuelt av hver respondent, som betyr at datasettet vårt originalt inneholdt data på individnivå. Som det fremgår av oppgaven, ønsker vi imidlertid å undersøke og analysere hypotesene våre på teamnivå, og har derfor aggregert variablene våre fra individ til teamnivå. Hypotesene ble utformet basert på en gjennomsnitts- aggregering av variablene våre, herunder jobbprestasjoner, OCB, LMX vurdert av medarbeidere og LMX vurdert av leder. På denne måten fikk vi informasjon om hvordan ledere vurderer jobbprestasjonene til sine respektive team, hvorvidt lederne mener teamet utøver OCB, samt hvordan de overordnet vurderer relasjonen til medarbeiderne i sitt team. Videre fikk vi informasjon om hvordan teammedlemmene som overordnet anser relasjonen til sin leder. Det er disse aggregerte variablene som danner grunnlaget for resultatene som presenteres i neste kapittel. For å sjekke at teamaggregeringen representerer teamet og ikke den gjennomsnittlige responsen til hvert teammedlem, testet vi om de aggregerte målene var valide ved hjelp av Rwg (j) indeks, ICC(1) og ICC(2).

Rwg (j) indeksen representerer enighet blant teammedlemmer og brukes ofte for å rettfærdiggjøre aggregering av hver enkelt teammedlems vurdering til overordnede teamvurderinger. For å undersøke at målene er konsistente blant respondentene, har vi beregnet ICC(1) og ICC(2) (Bliese, 1998). I forbindelse med verdier for rwg(j), hevder Biemann et al. (2012) at det skal være en cut-off på 0.70. LeBreton og Senter (2008) derimot, hevder at i stedet for å ha en enkelt cut-off grense, bør forskere tolke rwg(j) i form av “veldig sterk enighet” fra 0.91 til 1.00, “sterk enighet” fra 0.71 til 0.90, “moderat enighet” fra 0.51 til 0.70, og “manglende enighet” fra 0.00 til 0.30.

ICC (1) indeksen illustrerer variansen i en variabel som kan tilskrives teamet, mens ICC(2) verdiene indikerer hvor reliabel gjennomsnittsvurderingen på tvers av teammedlemmene er (Biemann et al., 2012a; Bliese, 2000). I en teamnivå- kontekst som i dette tilfellet, vil vi i følge Chen et al. (2004) kunne aggregere de individuelle dataene til teamdata og gjøre teamdataen til vår primære analyseenhet, i tilfeller der ICC(1) er statistisk forskjellig fra null. Videre foreslås det i litteraturen at ICC(2) verdier over 0.70 anses som tilstrekkelig mål på reliabilitet (Lebreton & Senter, 2008). Ved bruk av Biemann et al. (2012) sitt excel- verktøy

for å beregne IRA og IRR estimater, har vi gjort estimater for $rwg(j)$, ICC(1) og ICC(2), som illustreres i tabell 1 under. I $rwg(j)$ har vi tatt utgangspunkt i uniform- estimater.

Tabell 1: Aggregerte resultater

Variabel	Rwg (j)	ICC(1)	ICC(2)
LMX medarbeider	0.92	0.10	0.26
OCB	0.79	0.30	0.58
LMX leder	0.97	0.29	0.57
Jobbprestasjon	0.81	0.25	0.52

Som illustrert i tabell 1 over, finner samtlige av $rwg(j)$ scorene våre sterk enighet blant teamets medlemmer, hvor LMX variablene representerer “veldig sterk enighet” ($rwg=0.92$, 0.97). Dette gir oss støtte for å gå videre med aggregeringen fra individ til teamnivå av dataen vår. ICC(1) støtter ytterligere aggregering da samtlige av variablene har en verdi som er signifikant forskjellig fra null. Til tross for at ICC(2) verdiene våre ikke overgår en verdi på 0.70, kan det hevdes at alle variablene, med unntak av LMX medarbeider, ikke er langt i fra, og med sterk støtte fra både $rwg(j)$ og ICC(1), finner vi det derfor tilstrekkelig å bruke aggregerte vurderinger videre i studien vår.

3.4.3 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse

Vi vil presentere et utvalg av deskriptiv statistikk for datasettet vårt som inkluderer de uavhengige og den avhengige variabelen vår. Den deskriptive statistikken inkluderer gjennomsnitt og standardavvik for de ulike variablene, noe Boone og Boone (2012) anser som gode mål på sentraltendens og variabilitet. Vi ønsker også å måle sammenhengene mellom variablene våre, og ser det derfor hensiktsmessig å presentere den deskriptive statistikken sammen med en korrelasjonsmatrise. Dette gir oss svar på hvorvidt observasjoner i én variabel er relatert til observasjoner i en annen variabel, og om korrelasjonene er sterke eller svake (Burns & Burns, 2008). For å undersøke styrken og retningen på de interkorrelerte sammenhengene har vi tatt i bruk Pearson’s korrelasjon (Pearson’s r) som er den mest brukte formen for bivariat korrelasjonskoeffisient (Pallant, 2013). I korrelasjonsmatrisen er hver av de ulike variablene representert med en korrelasjonskoeffisient. Korrelasjonskoeffisienten går fra -1 til +1 hvor styrken på korrelasjonen kan tolkes fra den absolutte verdien, mens en positiv eller negativ verdi indikerer retningen på korrelasjonen (Burns & Burns, 2008). Korrelasjoner på 0,29 eller mindre indikerer i følge Pallant (2013) en svak sammenheng

mellom variablene, korrelasjon mellom 0,30 og 0,49 tilsvarer en moderat sammenheng, mens en korrelasjon på 0,50 og sterkere anses som en sterk sammenheng. Imidlertid vil ikke absoluttverdien si noe om årsaken for sammenhengen mellom variablene, så for å analysere disse forholdene vil vi derfor benytte oss av regresjonsanalyser.

3.4.4 Faktoranalyse

Vi vil benytte oss av en faktoranalyse for å undersøke begrepsvaliditeten til variablene. I følge Yong og Pearce (2013) vil en faktoranalyse redusere antall observerbare variabler til færre latente variabler som er uobserverbare og har en felles varians. På den måten kan en faktoranalyse avdekke hvordan en stor mengde variabler kan forklares av et mindre sett av bakenforliggende faktorer (Friborg, 2011). For å undersøke dette vil vi utføre en bekreftende faktoranalyse (CFA) ved bruk av Mplus 8.6 (Muthén & Muthén, 2017), ettersom denne type målemodell gir en mer sparsom forståelse av samvariasjonen mellom et sett med indikatorer da antall faktorer er mindre enn antall målte variabler. Målemodellen inkluderer alle konstruksjonene (LMX vurdert av leder, LMX vurdert av medarbeidere, jobbprestasjon og OCB).

3.4.5 Cronbachs Alpha

Cronbachs alpha er som nevnt et mål på reliabilitet, og brukes for å måle den interne konsistensen mellom spørsmålene for de tilhørende variablene ved å se på korrelasjonen mellom svarene på de ulike spørsmålene (Bonett & Wright, 2015). Vi vil gjennomføre en Cronbachs Alpha på alle våre respektive variabler, og i følge Pallant (2013) vil verdier over 0,7 på en skala fra 0 til 1 indikere at spørsmålene er internt konsistente. Variablenes Cronbachs Alpha vil presenteres sammen med korrelasjonsmatrisen i kapittel 4.

3.4.6 Regresjonsanalyse

Hayes (2013) beskriver regresjonsanalyse som statistiske analysemetoder som brukes for å analysere kvantitative data og undersøke sammenhenger mellom én eller flere uavhengige variabler og en avhengig variabel. For å teste studiens foreslåtte hypoteser har vi gjennomført flere multipel regresjoner i statistikkprogrammet SPSS, samt testet modellen i Hayes' (2021) PROCESS Macro for SPSS. I henhold til Saunders et al (2019) har vi brukt et 95 prosent konfidensintervall ved test av hypotesene, altså at vi forkaster hypotesen dersom p-verdien er over 5 prosent.

Multippel

Man kan enkelt utvide den lineære regresjonsmodellen ved å inkludere flere enn én uavhengig variabel for å forklare variansen i den avhengige variabelen. Denne typen analyse kalles for multippel regresjon, og formålet er at man kan analysere påvirkningskraften flere ulike variabler har på den avhengige variabelen på samme tidspunkt. En viktig fordel med multippel regresjonsmodell er at den gir ulike mål på delvis assosiasjon mellom en uavhengig og avhengig variabel som er unik for den spesifikke uavhengige variabelen i forhold til de andre uavhengige variablene i modellen. Ved å gjøre dette kan man undersøke plausibiliteten til ulike forklaringer mellom to variabler. Dette er nyttig fordi slike alternative forklaringer reduserer antakelsen man kan ha om at en relasjon trolig kan tolkes som en årsaks-sammenheng, som er det man ofte ønsker å påstå. Avslutningsvis er det viktig å påpeke at multippel regresjon ikke i seg selv kan rettfærdiggjøre kausale påstander, men det kan hjelpe forskere til å bygge et argument om at relasjonen kan være kausal (Hayes, 2013).

Vår multippel regresjonsmodell består av følgende ligning (Hayes, 2015):

$$1. \quad M = iM + a1X + a2W + a3XW + eM$$

$$2. \quad Y = iY + c'X + b1M + eY$$

Som med vår forskningsmodell gir følgende ligning som vi vil teste ved bruk av hierarkisk regresjon i kapittel 4:

$$1. \quad M = iOCB + a1 \text{ LMX vurdert av medarbeidere} + a2 \text{ LMX vurdert av leder} + a3 \text{ LMX vurdert av medarbeidere} * \text{LMX vurdert av leder} + eM$$

$$2. \quad Y = i \text{ Jobbprestasjon} + c' \text{ LMX vurdert av medarbeidere} + b1 \text{ OCB} + eY$$

Antagelser i regresjonsanalyse

Saunders et al (2019) peker på at man må gjøre flere antakelser for å sørge for at man oppnår valide resultater fra regresjonsanalyser. Vi vil her kort trekke frem de fire antakelsene. Den første antagelsen i en lineær regresjonsmodell omhandler at det foreligger en omtrentlig lineær sammenheng mellom de uavhengige variablene og output-verdiene. For å undersøke dette vil vi bruke et residualplott (Saunders et al., 2019). Videre handler den andre antagelsen om at verdien på feilleddet ikke endrer seg uavhengig av verdien på den uavhengige variabelen, noe som kalles for homoskedastisitet. Hayes (2018) peker på at antagelsen bør hensyntas, men at mindre avvik fra homoskedastisitet er greit. For å undersøke denne

antagelsen vil vi benytte et spredningsplott. Vi ønsker her at verdiene skal ha en jevn spredning rundt null, da kan vi fastslå homoskedastisitet.

En tredje antagelse er at vi ikke finner multikollinearitet i datasettet. Med det menes at de uavhengige variablene er tilstrekkelig u-korrelerte med hverandre (Hayes, 2018). Ved tilfeller av multikollinearitet vil utvalgsvariansen i estimatene øke. Dette kan resultere i økt p-verdi for enkelte indirekte effekter eller en økning i konfidensintervaller (Hayes, 2018). Ved å gjøre en undersøkelse av variablenes VIF-verdier (Variance Inflation Factor) kan man ifølge Saunders et al (2019) oppdage multikollinearitet i datasettet. Hair et al. (referert i Saunders et al., 2019, s. 621) kommer med en anbefaling som sier at høy kollinearitet kan fastslås ved en VIF-verdi over 10.

Antagelse nummer fire, som er den siste vi vil trekke frem, omhandler normalitet. Normalitet vil si at dataene for de uavhengige og den avhengige variabelen er normalfordelte (Hayes, 2018). Hayes (2013) påpeker at det bare er i ekstreme tilfeller avvik fra normalitet kan påvirke den statistiske inferensen, og at normalitet derav er den minst viktige antagelsen for lineær regresjon. Han påpeker videre at det likevel er verdt å sjekke for normalitet da ikke-normalitet kan påvirke utvalgsvariansen slik at hypotesenes kraft svekkes (Hayes, 2013). Ved å benytte bootstrap-konfidensintervallet for inferens via PROCESS, kan man håndtere denne problematikken (Hayes, 2018). Om man likevel skulle ønske å teste for normalitet i datasettet kan man plote residualene til observasjonen inn i et histogram, og videre sammenligne dette med normalfordelingskurven. Det vi ønsker er at histogrammet viser en klokkeform med et symmetrisk toppunkt som sentreres i null (Saunders et al., 2019).

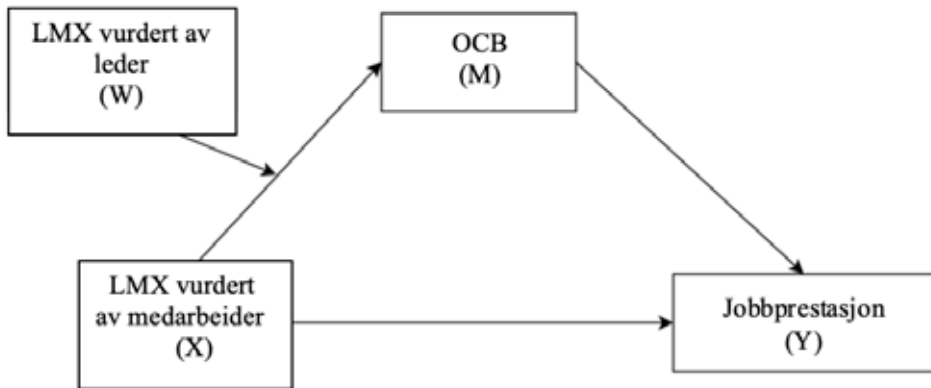
Moderert mediering

I denne studien undersøker vi en forskningsmodell som inneholder både en mediator (M) og en moderator (W), hvor M er *OCB* og W er *LMX vurdert av leder*. Generelt sett er en moderator (W) en kvalitativ eller kvantitativ variabel som påvirker retningen og/eller styrken til forholdet mellom en uavhengig variabel (X) og en avhengig variabel (Y). I denne studien påvirker moderatoren styrken til forholdet mellom den uavhengige variabelen (X) og mediatoren (M), henholdsvis *LMX vurdert av medarbeidere* og *OCB*. Moderasjonseffekten oppstår i tilfeller hvor interaksjonen i regresjonen er signifikant. En variabel kan sies å fungere som en mediator (M) i den grad den står for forholdet mellom en uavhengig variabel (X) og en avhengig variabel (Y). Mens moderatorvariabelen spesifiserer når visse effekter vil

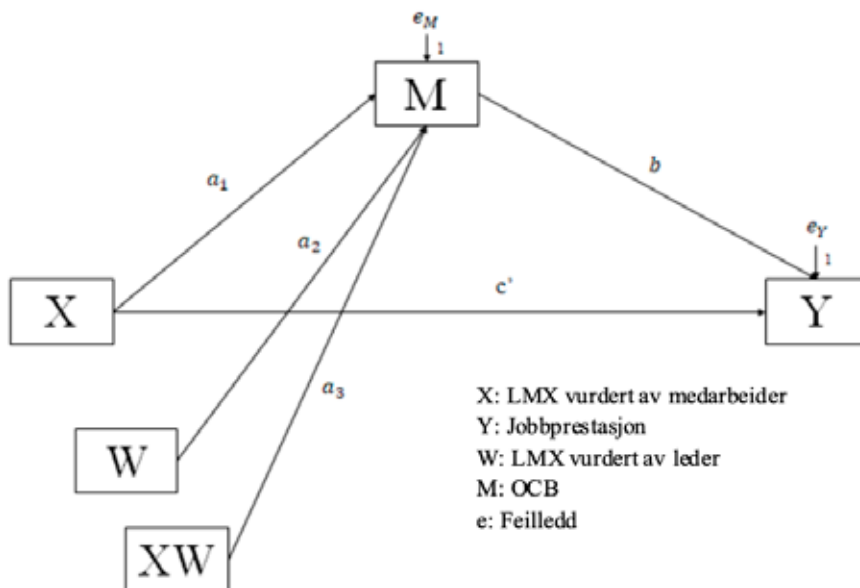
gjelde, forklarer mediatorvariabelen hvordan eller hvorfor slike effekter oppstår (Baron og Kenny, 1986).

For å teste for mediering bør man estimere tre regresjonsligninger (1) regresjon av mediatoren på den uavhengige variabelen, (2) regresjon av den avhengige variabelen på den uavhengige variabelen, og (3) regresjon av den avhengige variabelen både på den uavhengige variabelen og på mediatoren. Disse tre regresjonsligningene gir oss testene av sammenhengene i mediasjonsmodellen (Baron og Kenny, 1986). For å fastslå mediering peker Baron og Kenny (1986) på fire kriterier som må gjelde: (1) Den uavhengige variabelen må påvirke mediatoren i den første likningen (sti a), (2) den uavhengige variabelen må vise seg å ha en effekt på den avhengige variabelen i den andre likningen (sti c), og (3) mediatoren må påvirke den avhengige variabelen i den tredje likningen (sti b). Det fjerde og siste kriteriet er at sti c har en større absoluttverdi enn sti c'. Perfekt mediering gjelder i tilfeller hvor den uavhengige variabelen ikke har noen effekt når mediatoren er kontrollert (Baron og Kenny, 1986).

Hvis den indirekte effekten av *LMX vurdert av medarbeidere* (X) på *jobbprestasjon* (Y) gjennom *OCB* (M) er moderert av *LMX vurdert av leder* (W), betyr dette at mediering av effekten av *LMX vurdert av medarbeidere* (X) på *jobbprestasjon* (Y) modereres. Dette fenomenet kalles moderert mediering. Moderert mediering fokuserer på naturen til en indirekte effekt, altså hvordan en indirekte effekt modereres, og har følgende definisjon “...moderert mediering refererer til en mediert effekt som varierer på tvers av nivåer av en moderatorvariabel” (Edwards & Lambert, 2007, s. 6-7). Fokuset for tolkning i en moderert medieringsanalyse er rettet mot å estimere den indirekte effekten og hvordan denne effekten varierer som en funksjon av en moderator (Hayes, 2018). Metoder for å bekrefte en moderert mediasjon er godt etablert i et flertall av artikler. Edwards og Lambert (2007) foreslår eksempelvis i sin fremtredende artikkel på emnet, at man kan undersøke om den indirekte effekten er signifikant på ulike nivåer av moderatoren ved å benytte bootstrap-konfidensintervaller. Vi benytter i denne studien et 95 prosent konfidensintervall for bootstrap. Koeffisienten anses som signifikant i tilfeller hvor bootstrap- konfidensintervallet ikke inkluderer 0 (Hayes, 2013). Man kan bekrefte en hypotese om moderert mediering dersom effekten er signifikant (Edwards & Lambert, 2007). Basert på at Edwards og Lambert’s (2007) metode for hypotesetesting av moderert mediering er anerkjent, ser vi det som hensiktsmessig at vi finner støtte for hypotesen vår ved hjelp av denne metoden.



Figur 2 Konseptuelt diagram av modellen, basert på figur i Hayes (2013, side 447).



Figur 3 Statistisk diagram av modellen, basert på figur i Hayes (2013, side 447).

Regresjonsanalyse i PROCESS

Via tilleggsværktøyet PROCESS Macro, utviklet av Hayes (2021), vil vi også gjennomføre moderert mediering (modell 7) til å sette opp regresjonen i PROCESS. Dette vil bidra til at vi enklere kan tolke modellen. Videre vil vi ta i bruk bootstrap-funksjonen for å oppnå robuste estimater, da flertallet av andre teknikker forutsetter normalitet i datasettet (Hayes, 2013). Figur 2 og 3 viser modellen vi vil teste i PROCESS, illustrert i henholdsvis konseptuelt og statistisk diagram.

3.4.7 Undersøkelse av moderasjonen

Analysene som fremgår av av multippel regresjon vil, til tross for analyseverktøyets anerkjennelse, gi begrenset informasjon om sammenhengen mellom X, M og W. Hayes (2013) trekker frem at en multippel regresjon vil kunne vise i hvilken grad sammenhengen mellom X og M er moderert av W, men ikke gi svar på hvilke verdier av W som kan ha en påvirkning på relasjonen mellom X og M. For å håndtere denne usikkerheten er det vanlig å foreta en bredere undersøkelse for å fastslå hvilke verdier av W som modererer relasjonen mellom X og M (Hayes, 2013). Dawson (2014) tilbyr et verktøy for visualisering av interaksjoner som vi vil ta i bruk for å kunne tolke moderasjonen ytterligere. For å kunne si noe om signifikansen og validiteten til funnene som fremkommer av grafen, vil vi også benytte Pick-a-Point-metoden og Johnson-Neyman-teknikken.

Pick-a-point-metoden

Pick-a-Point metoden blir ofte beskrevet som den mest populære metoden å ta i bruk for undersøkelse av interaksjoner mellom variabler (Hayes, 2013). Metoden innebærer at man velger verdier for moderatoren W, og deretter estimere den betingede indirekte effekten av X på Y gjennom M ved de valgte verdiene. Pick-a-Point metoden er integrert i PROCESS-makroen og benytter t-fordelingen, samt kalkulerer en p-verdi. Verdien av p gir oss grunnlaget for å forkaste eller beholde nullhypotesen om at effekten av X på Y gjennom M er signifikant forskjellig fra null for valgte nivåer av W (Hayes, 2018). Selv om Pick-a-Point metoden er den tilsynelatende mest populære metoden, trekker Hayes (2018) frem det han anser som en bemerkelsesverdig svakhet. Basert på at man må velge punkter i datasettet, kan testen gi differensierte utfall basert på hvilke punkter man velger. Det som regnes som mest vanlig er å velge punkter basert på gjennomsnitt, samt et standardavvik $\pm$ gjennomsnittet. Dermed er det viktig å være oppmerksom på at utfallet av testen vil være tilfeldig, selv om metoden både er anerkjent og anbefalt av forskere.

Johnson-Neyman-teknikken

Ved å benytte Johnson-Neyman tilnærmingen til å undersøke interaksjonen, unngår man problematikken nevnt over. Hayes (2013) beskriver denne tilnærmingen som en reversert utgave av Pick-a-Point metoden da den inkluderer alle verdiene for moderatoren (W). I likhet med Pick-a-Point finner vi også denne makroen i PROCESS. Teknikken lokaliserer det punktet hvor moderatoren går fra å ha en signifikant effekt til en ikke-signifikant effekt på relasjonen mellom X og M. Dette krysspunktet gjør det mulig for oss å se hvor mange prosent av verdiene for LMX vurdert av leder som ligger over og under punktet for signifikant effekt (Hayes, 2013). Vi har tatt i bruk denne teknikken for å unngå å tolke interaksjonen feil, noe som kunne ha skjedd ved å velge tilfeldige verdier i Pick-a-Point metoden.

3.5 Forskningskvalitet

Reliabilitet og validitet er sentrale begreper for å vurdere forskningskvalitet, og vil ved riktige tiltak redusere sannsynlighet for at resultatene i studien er feil (Saunders et al., 2019). I det påfølgende kapittelet vil vi diskutere forskningskvaliteten til studien med utgangspunkt i disse to nøkkelbegrepene.

3.5.1 Reliabilitet

Med reliabilitet refererer Saunders et al (2019) til replikerbarhet og konsistens, og mener med det i hvilken grad det er mulig for andre forskere å gjøre tilsvarende studier igjen ved et senere tidspunkt og få konsistente resultater. Videre vil vi diskutere studiens både interne og eksterne reliabilitet.

Intern reliabilitet

Intern reliabilitet handler om å sikre konsistens i løpet av et forskningsprosjekt (Saunders et al., 2019). Vi har brukt Cronbachs Alpha for å sjekke konsistensen av svarene på spørsmålene målt opp mot variablene våre, og akseptert verdier over 0,7 som reliable. Spørreskjemaene vi har utarbeidet baseres på tidligere validerte måleskalaer som er svært utbredt i forskningen på feltet. De mange studiene som baseres på samme mål gjør at de er analysert av flere forskere med god kjennskap til begrepene og metodene, noe som ytterligere vil sikre konsistens (Saunders et al., 2019).

Ekstern reliabilitet

Ekstern reliabilitet refererer til hvorvidt datainnsamlingsmetodene og de analytiske prosessene i studien vil gi konsistente funn hvis de gjentas ved en senere anledning eller replikeres av en

annen forsker (Saunders et al., 2019). Alle variablene i spørreundersøkelsen vår er basert på validerte måleskalaer og er tidligere brukt i en stor mengde forskning. Variabelen LMX måles ved samme spørsmål både for leder og medarbeider, men med endret ordlyd i form av “mine ansatte” og “min leder”. Dette sikrer at eventuell kongruens vil ta utgangspunkt i de samme spørsmålene. Utover dette har vi brukt SPSS for analysene våre som er allmenn tilgjengelig. Disse faktorene gjør det relativt enkelt for andre forskere å replikere studien og styrker derav den eksterne reliabiliteten.

Til tross for flere tiltak som sikrer reliabiliteten til studien, vil det kunne oppstå sentrale utfordringer ved et slikt forskningsdesign, hovedsakelig knyttet til respondentfeil og respondentskjevhet (Saunders et al., 2019). Med respondentfeil menes faktorer som kan påvirke respondentenes svar og kan ofte forekomme som følge av forskningsprosessen. Denne feilen kan hevdes å begrenses som følge av den identiske informasjonen hver av deltakerne fikk både i forkant av, og i utsendelsen av spørreskjemaet. I tillegg vil ikke tidspress eller restriksjoner knyttet til besvarelsen heller redusere respondentfeil ettersom respondentene selv kan velge når og i hvilken setting de ønsker å gjennomføre undersøkelsen. Vi ønsket også å begrense respondentskjevhet i størst mulig grad gjennom å forsikre anonymitet og bekrefte at ingen svar vil kunne linkes direkte tilbake til medarbeiderne. Det er imidlertid verdt å bemerke at slike skjevheter i hovedsak er utenfor vår kontroll og vil derfor kunne være vanskelig å eliminere fullstendig.

3.5.2 Validitet

Validitet refererer til hvorvidt målene som er brukt i studien måler det som var hensikten å måle, hvor nøyaktige analysene er og til slutt om funnene kan generaliseres (Saunders et al., 2019). Både intern og ekstern validitet må inkluderes for å sikre at studien har høy relevans, og vi vil i det påfølgende diskutere begge konsepter.

Intern validitet

Intern validitet handler om i hvilken grad studien viser en årsakssammenheng mellom to variabler (Saunders et al., 2019). Ved spørreskjema vil intern validitet referere til hvorvidt skjemaene måler det tenkte formålet, og skiller i den forstand mellom begrepsvaliditet og innholdsvaliditet. Førstnevnte omhandler sammenhengen mellom spørsmålet og variabelen en har som hensikt å måle, mens innholdsvaliditet viser til i hvilken grad spørreskjemaene er tilstrekkelig for å besvare studiens problemstilling (Saunders et al., 2019). Spørsmålene knyttet til variablene er basert på tidligere validerte måleskalaer i tillegg til at de er konstruert

av flere spørsmål hver som styrker den interne validiteten. For å sjekke begrepsvaliditeten ytterligere, utførte vi en faktoranalyse i SPSS for å få indikasjoner vedrørende representativiteten til spørsmålene og operasjonaliseringen av disse. Faktoranalysen viste oss at målene våre er valide, i tråd med forventningene våre fra funn av eksisterende forskning.

Innholdsvaliditet refererer til hvorvidt spørsmålene i spørreskjemaet er tilstrekkelig for å besvare studiens problemstilling (Saunders et al., 2019). De etablerte måleskalaene sikrer oss bevis for at tidligere studier har fått signifikante funn som støtter problemstillinger med samme variabler som oss. Utover dette var tilbakemelding på spørsmålene etterspurt fra flere eksperter og dommere på området i form av å forhindre eventuell tvetydighet eller feil ordlyd i spørsmålene. Dette vil redusere målefeil og sikre en god innholdsvaliditet i studien.

Ekstern validitet

Ekstern validitet er sikret når studiens funn kan generaliseres på tvers av grupper og kontekster (Saunders et al., 2019). Dataen i denne studien er innhentet fra en rekke ledere og deres respektive medarbeidere fra flere bedrifter, og vil derfor ikke være spesifikt knyttet til en bedrift overordnet. Imidlertid er alle respondentene knyttet til regnskaps- og revisjonsselskaper som kan gjøre det vanskelig å generalisere funnene til et bredere spekter av forretningsområder. Til tross for dette finner vi det nærliggende å hevde at problemstillingen vår vil være aktuell på tvers av bransjer som i sin tur gjør studien generaliserbar til en større populasjon. Responsraten vår på et 14% kvalifisert utvalg ledere, og 24% kvalifisert utvalg medarbeidere kan på den ene siden hevdes å være noe lav som kan svekke den eksterne reliabiliteten til studien, men ettersom vi ser på LMX kongruens, et noe neglisjert område i den akademiske diskursen relatert til OCB og prestasjoner, så finner vi likevel at utvalget vårt er tilfredsstillende og vil kunne gi verdifulle resultater.

3.6 Forskningsetikk

Etiske hensyn fremkommer i alle stadier av forskningsprosessen, og defineres av Saunders et al (2019) som *“standarder for atferd som styrer oppførselen din etter rettighetene til de som blir gjenstand til, eller påvirkes av arbeidet ditt”*. God forskningsetikk er et kritisk aspekt å ivareta, og i dette delkapittelet vil vi derfor presentere sentrale etiske vurderinger som er gjort både i planlegging og gjennomføring av studien. I planlegging referer vi til hensyn både ved å få tilgang til organisasjoner for datainnsamling, utforming av spørreskjema og administrering av data, mens gjennomføring inkluderer analyse og rapportering av innhentet data. Viktige aspekter å ta hensyn til i forbindelse med spørreskjemaundersøkelser inkluderer

konfidensialitet, informasjon og samtykke, anonymitet og frivillig deltakelse (Gideon, 2012).

Studien vår er en del av RaCE- programmet og i den forbindelse signerte vi en taushetserklæring ved opptak til prosjektet. For å sikre høyest mulig etisk kvalitet på studien, ble forskningsprosjektet utarbeidet og henholdsvis godkjent, i samsvar med retningslinjene til Norsk senter for forskningsdata (NSD). For å få tilgang til bedrifter for datainnsamling, ble det tatt utgangspunkt i 1282 små revisjonsselskap i Norge, hvor hvert enkelt selskap ble kontaktet per telefon for informasjon om studien og dens formål. Denne personlige kommunikasjonen gjorde at de potensielle respondentene fikk tilstrekkelig informasjon for å vurdere deltakelse, og kunne stille avklarende spørsmål dersom noe var uklart, som la det etiske grunnlaget for resten av studien. Det omfattende arbeidet med å kontakte alle bedriftene hadde som formål å informere bedriftene om studiens implikasjoner, hvordan vi ville sikre konfidensialitet og anonymitet for alle berørte parter, i tillegg til å få bedriftene til å forplikte seg til å delta i studiens to runder. Til slutt var denne informasjonen avgjørende for å få korrekt e-postadresse til både ledere og medarbeidere for utsendelse av personlig e-post link til spørreskjemaet.

Forskningsstrategien med spørreundersøkelse fasiliteter i stor grad etiske hensyn ettersom det muliggjør kontroll i forbindelse med både struktur og spørsmål, og reduserer sannsynligheten for at spørsmål misforstås eller er forfalsket av respondentene. Selve utformingen av spørreskjemaene er basert på tidligere validerte studier, som også er opplyst om til deltakerne. I følgebrev og ved instruksjon til besvarelsene ble det videre gitt informasjon om frivillig deltakelse og rett til å trekke seg når som helst, i tillegg til å hoppe over spørsmål de ikke vil besvare. Med dette ønsket vi å ivareta sentrale etiske prinsipper og forsikre deltakerne om å ikke føle seg presset til å gjennomføre studien.

Vi har også tatt hensyn til en rekke etiske aspekter ved analyse og rapportering av data. Dataen har blitt bearbeidet og undersøkt objektivt begrenset til forskningsteamet uten tilknytning til bedriftene. Ingen referanser har blitt knyttet til direkte individer, i tillegg til at aggregeringen har styrket anonymiteten ytterligere. Med tiltakene og hensynene presentert over, finner vi det nærliggende å hevde at studien har ivaretatt en rekke sentrale etiske aspekter som gjør studiens design adekvat.

4.0 Resultater

I dette kapitlet vil vi presentere de statistiske resultatene fra dataanalysene redegjort for over. Innledningsvis presenteres deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse, før vi går videre inn på henholdsvis faktoranalysen og konsistensen til variablene ved bruk av Cronbachs Alpha. Deretter vil vi presentere resultatene fra regresjonsanalysene og hvorvidt hypotesene våre støttes/forkastes, både ved bruk av hierarkisk multipl regressjon og regressjon ved bruk av Hayes' (2021) PROCESS. Til slutt vil vi visualisere moderasjonseffekten, før vi runder av med en oppsummering av funnene våre.

4.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse

Tabell 2: Deskriptiv statistikk og korrelasjon

Variabler	Gj.snitt	Std.avvik	1.	2.	3.	4.
1. LMX vurdert av medarbeider	3.92	.37	1 (.87)			
2. OCB	5.20	1.04	.38**	1 (.93)		
3. LMX vurdert av leder	4.23	.36	.24*	.47**	1 (.87)	
4. Jobbprestasjon	5.61	.91	.28*	.85**	.49**	1 (.93)

N= 71. **≤.01, *≤.05. Cronbachs alpha (α) er oppgitt i parentes.

Variablene er ikke standardisert.

Tabell 2 viser den deskriptive statistikken for det aggregerte team-utvalget til studien samt en korrelasjonsmatrise for variablene i forskningsmodellen. LMX variablene (X, W) er målt på samme Likert-skala fra 1-5, hvor tabellen illustrerer at et høyt gjennomsnitt ($M= 3.92, 4.24$) for begge variablene, med LMX vurdert av leder (W) noe høyere. Dette tyder på at relasjonen mellom leder og medarbeidere fra begges perspektiv vurderes som god, i tillegg til at lederen vurderer relasjonen til sitt team av ansatte som noe bedre enn hva teamet i snitt gjør til sin leder. Standardavvikene for variablene på henholdsvis 0.37 og 0.91, indikerer at det er lav varians mellom begge gruppene av respondenter. For OCB (M) finner vi et gjennomsnitt på 5.20 med et korresponderende SD på 1.04. Gitt at denne variabelen er målt på en 7-punkts skala, viser det oss at lederne i stor grad er enige om at sine respektive team utøver høy grad av OCB, både overfor kollegaer og for organisasjonen forøvrig. Til slutt ser vi at det er relativt stor enighet blant lederne ($SD= 0.91$) om at teamene presterer godt ($M= 5.61$), gitt at prestasjoner er målt på en 7-punkts skala. Dette kan reflekteres gjennom den høye gjennomsnittlige salgsverdiene til de respektive bedriftene på over 7'' NOK. ($SD= 4.01''$ NOK), som kan indikere at høye prestasjoner korrelerer med høye salgsverdier.

Av tabellen fremgår det også at samtlige av variablene er signifikant positivt korrelert med hverandre. For vår studie er det spesielt verdt å merke seg korrelasjonen mellom OCB og LMX vurdert av medarbeidere ($r = .38, p < 0.1$) og LMX vurdert av leder ($r = .47, p < 0.1$). Dette tilsier at en økning i LMX vil føre til en økning i OCB, og vice versa. Ytterligere kan korrelasjonen mellom LMX vurdert av leder og jobbprestasjoner trekkes frem ($r = .49, p < .01$), som indikerer at desto bedre ledere mener teamet sitt presterer, desto bedre vurderer de også relasjonen til teamet sitt. Til slutt finner vi en sterk positiv korrelasjon mellom OCB og jobbprestasjoner ($r = .85, p < .01$).

Cronbachs alpha- verdiene til variablene våre er oppgitt i parentes i tabell 1 over, hvor samtlige har en verdi over 0.7. Vi kan dermed argumentere for at det eksisterer høy intern konsistens mellom variablene i forskningsmodellen vår som styrker studiens reliabilitet.

4.2 Faktoranalyse

Før vi testet hypotesene, gjennomførte vi først en bekreftende faktoranalyse ved bruk av Mplus 8.6 (Muthén & Mutén, 2017). Resultatene av CFA- modellen på teamnivå, inkludert LMX vurdert av medarbeidere, LMX vurdert av leder, jobbprestasjoner og OCB, indikerte en akseptabel tilpasning til dataene ($\chi^2 (269) = 683.177, p = .000$; CFI = .892; TLI = .880; RMSEA = .085; SRMR = .059). Faktorene ladet i området .63 til .82 for LMX vurdert av medarbeidere, .62 til .77 for LMX vurdert av leder, .82 til .87 for OCB, og .82 til .92 for jobbprestasjoner. Individuelle elementer fungerte som observerte indikatorer, og alle elementene ladet signifikant på deres respektive latente faktorer.

4.3 Regresjonsanalyse

4.3.1 Forutsetninger for multipl regressjon

For å sjekke om forutsetningene for multipl regressjon er oppfylt har vi utført samtlige tester og hentet ut ulike plott. Både testene og de ulike plottene finnes vedlagt i appendiks. Fra residualplottet vi laget for å vurdere lineariteten finner vi at det foreligger en lineær sammenheng mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Dette gir oss grunnlag til å regne forutsetningen om linearitet som oppfylt. Når det gjelder homoskedastisitet har denne forutsetningen blitt vurdert gjennom et spredningsplott. Her ser vi at den kun er én observasjon som ligger utenfor intervallet -2 og 2. Følgelig konkluderer vi med at forutsetningen om homoskedastisitet er oppfylt.

Videre undersøkte vi VIF-verdiene til variablene for å kontrollere for multikollinearitet. Fra denne undersøkelsen ser vi at alle variablene våre har en VIF-verdi på rett over 1, og vi kan som følge av dette slå fast at multikollinearitet ikke regnes som et problem i modellen vår. Den siste forutsetningen vi undersøkte var forutsetningen om normalitet. Vi brukte et histogram med residualene til observasjonene og sammenlignet dette med normalfordelingskurven. Vi ser her at det er nærliggende å si at observasjonene har en klokkeform og at flertallet av observasjonene ligger innenfor $\pm$ to standardavvik. Dette tilsier at vi kan konkludere med at forutsetningen om normalitet er opprettholdt.

4.3.2 Resultater fra regresjonsanalysene

For å teste hypotesene våre har vi utført hierarkisk multipel-regresjonsanalyse for å stegvis undersøke sammenhengene mellom variablene våre, samt regresjonsanalyse ved hjelp av Hayes PROCESS macro hvor vi undersøker moderert mediering (Hayes, 2021). I tabell 3 under, undersøkte vi først sammenhengen mellom LMX vurdert av medarbeidere (X) og jobbprestasjon (Y), og den medierende effekten av OCB (M). I modell 1 har vi satt inn den uavhengige variabelen LMX vurdert av medarbeidere, og videre i modell 2 satt vi inn OCB som mediator.

Tabell 4: Resultat av hierarkisk regresjon på jobbprestasjon (Y)

	Jobbprestasjon	
	Modell 1	Modell 2
<i>Uavhengig variabel</i>		
LMX vurdert av medarbeider (X)	.28*	-.04
<i>Mediator</i>		
OCB (M)		.86**
R^2	.084	.725
Justert R^2	.070	.717
F	6.29*	89.56**
Justert F	6.29*	158.46**

N= 71. ** $\leq .01$, * $\leq .05$.

Standardiserte regresjonskoeffisienter.

I hypotese 1 foreslo vi at LMX vurdert av medarbeidere (X) har en positiv sammenheng med jobbprestasjon (Y), altså desto mer et team av medarbeidere rapporterer et høykvalitets LMX forhold til sin leder, desto høyere jobbprestasjon (Y). Av den hierarkiske regresjonen

presentert i tabellen over, ser vi at koeffisienten til LMX vurdert av medarbeidere er positiv og signifikant ($\beta = .28$, $p < .05$). I modell 1 kan vi derfor argumentere for når variabelen er alene er den signifikant og har betydning for jobbprestasjoner basert på to kilder; når LMX er vurdert av medarbeidere og jobbprestasjoner er vurdert av leder. Vi finner derfor støtte for vår første hypotese, som bekrefter eksisterende teori om positiv sammenheng mellom LMX og prestasjoner på teamnivå. I modell 2 i tabellen, ser vi imidlertid at koeffisienten for LMX vurdert av medarbeidere er negativ og ikke-signifikant ($\beta = -.04$, $p > .05$). Med dette menes at når vi setter inn OCB som mediator, så forsvinner effekten av X på Y, da X på Y nå vil forklares av M.

Hypotese 2 foreslo at OCB (M) har en positiv sammenheng med jobbprestasjon (Y). OCB er inkludert i modell 2 i tabell 4 og viser en positiv og signifikant koeffisient ($\beta = .86$, $p < .01$). Av dette forstår vi at ett standardavviks økning i OCB hos teamet av ansatte, vil gi 0.86 standardavviks økning i jobbprestasjonen til teamet. Konfidensintervallet fra regresjonsanalysen forskjellig fra 0 [0.640, 0.881] illustrerer ytterligere den signifikante relasjonen mellom OCB og jobbprestasjoner. Vi finner dermed støtte for vår hypotese 2. Modell 2 har en forklaringskraft (R^2) på 72,5 prosent, som er signifikant forskjellig fra null ($F = 89.56$, $p < .01$). I modell 1 ser vi at forklaringskraften kun er 8,4 prosent men fortsatt signifikant ($F = 6.29$, $p < .05$). Av dette forstår vi at ved å inkludere mediatoren OCB øker forklaringskraften til modellen med over 64 prosent, og vi kan dermed argumentere for at LMX vurdert av medarbeidere og OCB sammen, i større grad forklarer team av ansattes jobbprestasjoner.

Resterende hypoteser, hvor vi analyserer sammenhengen mellom LMX vurdert av medarbeidere (X) og OCB (M), moderert av LMX vurdert av leder (W), er undersøkt ved hjelp av en tre-steps hierarkisk regresjon med OCB som avhengig variabel. Modell 1 inkluderer LMX vurdert av medarbeidere som uavhengig variabel, mens modell 2 ytterligere inkluderer LMX vurdert av leder som moderator. Til slutt ble interaksjonsleddet mellom LMX vurdert av medarbeidere og LMX vurdert av leder ($X*W$) lagt til i modell 3. Resultatene av regresjonene vises i tabell 5 under.

Tabell 5: Resultat av hierarkisk regresjon på OCB (M)

	OCB		
	Modell 1	Modell 2	Modell 3
<i>Uavhengig variabel</i>			
LMX vurdert av medarbeider (X)	.38**	.28**	2.93*
<i>Moderator</i>			
LMX vurdert av leder (Y)		.40**	2.76*
<i>Interaksjon</i>			
LMX medarbeider * LMX leder (X*Y)			-3.95*
R^2	.144	.298	.343
Justert R^2	.132	.278	.314
F	11.65**	14.44**	11.66**
Justert F	11.65**	14.89**	4.57*

N= 71. ** $\leq .01$, * $\leq .05$.

Standardiserte regresjonskoeffisienter.

I hypotese 3 postulerte vi at LMX vurdert av medarbeidere har en positiv sammenheng med OCB. Som illustrert i modell 1 i tabell 5 over, ser vi at vi har en positiv og signifikant ($p < .01$) sammenheng mellom variablene ved koeffisienten $\beta = .38$. Forholdet bekreftes av konfidensintervallet [0.444, 1.691]. Vi finner dermed støtte for hypotese 3, og argumenterer for at ett standardavviks økning i LMX vurdert av medarbeidere vil gi .38 standardavviks økning i OCB, med en forklaringskraft på 14,4 prosent.

Tabell 6: Direkte effekt av X på Y

	Direkte effekt av X på Y			
	Effekt	p	BootLLCI	BootULCI
LMX vurdert av medarbeider	-.098	.56	-.436	.239

95% bootstrap- konfidensintervall, resultatene er basert på 5000 bootstrap utvalg.

PROCESS modell 7

I hypotese 4 foreslo vi videre at OCB (M) medierer forholdet mellom LMX vurdert av medarbeidere (X) og jobbprestasjon (Y). For å sjekke hvorvidt denne medierende effekten er oppfylt og om vi dermed finner støtte for hypotesen, må de fire kriteriene utarbeidet av Baron & Kenny (1986) være oppfylt. Som referert til over, finner vi støtte for både den direkte effekten av LMX vurdert av medarbeidere på jobbprestasjon (sti c) som er det første kriteriet, i tillegg til at vi finner signifikant sammenheng mellom LMX vurdert av medarbeidere og OCB (sti a), og OCB på jobbprestasjon (sti b), som er det andre og tredje kriteriet. Til slutt ser vi i modell 6 utført i PROCESS som illustreres over at vi har en ikke- signifikant Bootstrap

[*BootLLCI*=-.436, *BootULCI*= .239] på den direkte effekten av X på Y, som også bekreftes av modell 2 i tabell 4 ($r = -.04$, $p > 0.5$). *Sti c* er altså kun signifikant i første ledd, men når OCB (M) inkluderes i modellen, blir den direkte effekten ikke- signifikant. Med det vet vi at *sti c* har en større absoluttverdi enn *sti c'*, som er det fjerde og siste kriteriet. Dermed er kriteriene til Baron og Kenny (1986) altså oppfylt. Av dette kan vi argumentere for at vi har full mediering, og vi finner støtte for hypotese 4 om at OCB medierer forholdet mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjon.

I hypotese 5 foreslo vi at LMX vurdert av leder (W) har en positiv sammenheng med OCB (M). Vi ser av modell 2 i tabell 5 at koeffisienten for LMX vurdert av leder er positiv ved $\beta = .40$ og signifikant ($p < .01$). Konfidensintervallet [.0565, 1.775] inkluderer ikke 0, og viser derfor en signifikant relasjon mellom variablene. Koeffisienten viser at ett standardavviks økning i LMX vurdert av leder gir .40 standardavviks økning i OCB. På bakgrunn av dette finner vi også støtte for hypotese 5, og kan argumentere for at LMX vurdert av leder har en positiv sammenheng med OCB.

I testingen av hypotese 6, fant vi en statistisk signifikant interaksjon mellom LMX vurdert av medarbeidere og LMX vurdert av leder som prediktor for OCB ($p < .05$), med konfidensintervall [-3.327, -0.115]. Koeffisienten var dog negativ ($\beta = -3.95$), som forteller oss at en ett standardavviks økning mellom LMX vurdert av leder og LMX vurdert av medarbeidere, gir en -3.95 standardavviks reduksjon i OCB. Signifikansen gir oss ifølge Baron og Kenny (1986) medhold i hypotese 6, og vi kan dermed argumentere for at LMX vurdert av leder modererer forholdet mellom LMX vurdert av medarbeider og OCB. Av modellens forklaringskraft vist under modell 3 i tabell 5 på 34 prosent ($F = 11.66$, $p < .01$), fremkommer det at ved å inkludere LMX kongruens ($X*W$) i tillegg til LMX vurdert av medarbeidere og LMX vurdert av leder, kan vi bedre forklare endringer i OCB, enn uten interaksjonsleddet. LMX kongruens vil altså ha innvirkning på teamets OCB.

Tabell 7: Indeks for moderert mediering

Moderator	Jobbprestasjon (Y)			
	Indeks	BootSE	BootLLCI	BootULCI
LMX vurdert av leder	-1.308	.636	-2.793	-.309

Indeks for moderert mediering.

95% bootstrap- konfidensintervall, resultatene er basert på 5000 bootstrap utvalg.

PROCESS modell 7

Tabell 8: Indirekte effekt ved ulike nivåer av LMX vurdert av leder

Moderator	Jobbprestasjon (Y)				
	Nivåer	Indirekte effekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI
LMX vurdert av leder	Lav	1.19	.30	.649	1.834
LMX vurdert av leder	Snitt	.72	.21	.294	1.152
LMX vurdert av leder	Høy	.25	.32	-.496	.773

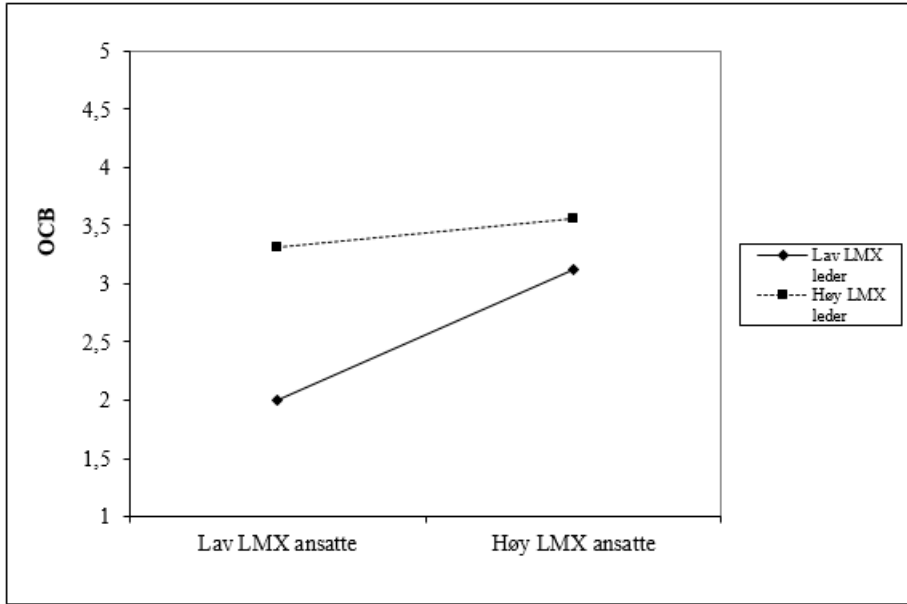
Moderert mediering av LMX vurdert av leder på jobbprestasjon
 95% bootstrap- konfidensintervall, resultatene er basert på 5000 bootstrap utvalg.
 PROCESS modell 7

I hypotese 7 foreslo vi moderert mediering, og for å undersøke hvorvidt denne hypotesen støttes så vi på indeks for moderert mediering (Hayes, 2015) vist i tabell 7, samt indirekte effekter ved ulike nivåer av LMX vurdert av leder, illustrert i tabell 8. Som det fremgår av tabell 7 inneholder ikke bootstrap- konfidensintervallet null [*BootLLCI* -2.793, *BootULCI* -.309]. Av dette finner vi støtte for vår hypotese 7. Vi finner ytterligere støtte for dette forholdet fra resultatene i tabell 8, hvor vi ved lavt og gjennomsnittlig nivå på moderatoren LMX vurdert leder, er signifikant forskjellig fra null. Bootstrap- konfidensintervallet for høyt nivå av LMX vurdert av leder er ikke signifikant forskjellig fra null [*BootLLCI* -.496, *BootULCI* .773], men ettersom vi har signifikant Bootstrap- konfidensintervall i indeks for moderering mediering, i tillegg til at vi finner støtte for både hypotese 4 om mediering og for hypotese 6 om moderering, argumenterer vi for at vi har støtte for hypotese 7. Av dette kan vi slå fast at LMX vurdert av medarbeidere har en positiv relasjon til jobbprestasjoner, mediert av OCB. Videre er styrken på denne mediasjonen moderert av LMX vurdert av leder. Med andre ord, desto høyere grad av LMX kongruens, desto større vil den indirekte effekten på jobbprestasjoner, gjennom OCB, være.

4.3.3 Visualisering av moderasjonen

For å undersøke relasjonen mellom *LMX vurdert av medarbeidere* (X) og *OCB* (M) nærmere, har vi brukt Dawson's (2014) toveis interaksjon til å visualisere grafen. Vi har basert visualiseringen på resultatene vi har fått fra regresjon i PROCESS hvor variablene vi brukte var standardiserte. Figuren under viser hvordan forholdet mellom LMX vurdert av medarbeidere og OCB modereres ved høy og lav vurdering av LMX hos leder. Lav og høy vurdering av LMX hos medarbeidere har vi kalkulert med utgangspunkt i gjennomsnitt $\pm$ 1 standardavvik. Fra linjene i grafen ser vi at OCB generelt sett er best i tilfeller der lederen vurderer LMX-relasjonen med medarbeiderne som bra, og vi ser at medarbeidernes opplevelse av relasjonen nesten ikke har noe å si for OCB i disse tilfellene. Når leder vurderer forholdet som dårlig derimot ser vi at dette skader utførelsen av OCB i mye større grad, og

spesielt i situasjoner hvor også medarbeiderne vurderer LMX-relasjonen som dårlig. Derav ser vi at det er leders vurdering av relasjonen som har størst betydning for om medarbeidere utfører OCB eller ikke. Vi må imidlertid utføre statistiske tester for å underbygge disse sammenhengene, og for å se om funnene er signifikante.



Figur 4 Visualisering av moderasjonen. Merk at OCB ble målt på en skala fra 1-7, men grafen viser kun et utsnitt for å bedre illustrere effektene. Laget ved hjelp av verktøy utviklet av Dawson (2014).

Pick-a-point metoden

Pick-a-Point metoden hjelper oss å undersøke om forholdet mellom *LMX* vurdert av medarbeidere (*X*) og *OCB* (*M*) er signifikant forskjellig fra null for gitte nivåer av *LMX* vurdert av leder (*W*). I tabellen under presenteres resultatet av testen, og vi ser at interaksjonsleddet (*X*M*) har en signifikant effekt på *jobbprestasjon* (*Y*) ved lav *LMX* vurdert av leder ($t = 3.40, p \leq .01$) og ved middels *LMX* vurdert av leder ($t = 3.22, p \leq .01$), mens høy *LMX* vurdert av leder ($t = .92, p > .05$) viser seg å ikke være signifikant.

*Tabell 9 Resultat fra Pick-a-Point. Betinget effekt av X på
M for ulike nivåer av moderatoren (W).*

Nivå	t
Lav LMX vurdert av leder	3.40**
Middels LMX vurdert av leder	3.22**
Høy LMX vurdert av leder	.92

** $\leq .01$, * $\leq .05$.

Merknad: Middels grad er gjennomsnittsverdien for LMX vurdert av leder, mens høy/lav er gjennomsnitt ± 1 standardavvik.

Johnson-Neyman teknikken

Vi har tatt i bruk Johnson-Neyman (JN) teknikken for å være sikker på at Pick-a-Point metoden gir valide tolkninger av interaksjonen. JN teknikken er brukt til å sjekke hvilke verdier for LMX vurdert av leder (W) moderasjonen er signifikant. Resultatet viser at moderasjonen er signifikant for alle verdier under 0.28 standardavvik fra gjennomsnittet til LMX vurdert av leder, noe som vil si at moderasjonen er signifikant for 73.24 prosent av verdiene til LMX vurdert av leder. Testresultatet er lagt ved i appendiks. Testen forteller oss videre at når LMX vurdert av leder (W) øker opp til et visst nivå (.28 i dette tilfellet), vil X sin effekt på Y øke. Etter hvert finner vi ikke lenger signifikans, og X sin effekt på Y vil slutte å øke. Vi får bekreftet gjennom testen at verdiene for moderatoren, gjennomsnitt ± 1 standardavvik som er benyttet i visualiseringen, samt Pick-a-Point metoden er signifikante. Dermed kan vi konkludere med at tolkningen av interaksjonen er valid.

4.4 Oppsummering av funn

Som en avslutning vil vi oppsummere funnene våre. Basert på at alle variablene våre har en verdi over 0.7, argumenterer vi for at det eksisterer høy intern konsistens mellom variablene i forskningsmodellen vår. Videre fant vi støtte for alle syv hypoteser gjennom de statistiske analysene. Dermed fant vi også støtte for hypotesen om moderert mediering. Basert på analysene har vi tilegnet oss en bedre forståelse av den indirekte effekten av *LMX vurdert av leder* (W) på forholdet mellom *LMX vurdert av medarbeidere* (X) og *OCB* (M) ved at vi visualiserte moderasjonseffekten. I visualiseringen fant vi at det er leders vurdering av LMX som er av størst betydning for om medarbeiderne vil utføre OCB eller ikke, og at medarbeidernes vurdering av LMX ikke har så mye å si for OCB så lenge LMX-relasjonen vurderes som høy av leder.

5.0 Diskusjon

I det påfølgende vil vi diskutere funnene beskrevet i kapittel 4 opp mot relevant teori og litteratur. Dette danner grunnlag for studiens teoretiske og praktiske implikasjoner, før vi diskuterer forskningens begrensninger og anbefaling til videre forskning. Avslutningsvis runder vi av med en konklusjon.

5.1 Beskrivelse av funn

I denne studien har vi forsøkt å svare på problemstillingen om hva sammenhengen mellom LMX kongruens og jobbprestasjoner i team er, og hvordan denne relasjonen påvirkes av teamets OCB. Drøftingen tar utgangspunkt i våre syv presenterte hypoteser, og kobles opp mot tidligere introdusert litteratur på emnet. Vi fant støtte for samtlige av våre hypoteser, og kan dermed argumentere for full moderert mediering.

Forskere har lenge undersøkt implikasjonene relasjonen mellom leder og medarbeider har for en organisasjons prestasjoner (Gerstner & Day, 1997; Martin et al., 2016; Dunegan et al., 2002; Coglisier et al., 2009; Uhl-Bien, 2006). Likevel har majoriteten av denne forskningen vurdert relasjonen kun fra medarbeiders persepsjoner og således antatt at det kun er medarbeiders vurdering av relasjonen til sin leder som er av betydning for de respektives prestasjoner (Nielsen et al., 2009; Schriesheim et al., 1999; Yammarino et al., 2005). I denne studien utvider og utfordrer vi denne antakelsen, og ser på begge parterers persepsjon av relasjonen, herunder hvordan en kobling av ledes og medarbeideres vurdering av sine relasjoner påvirker jobbprestasjoner. Som følge av at teamarbeid i økende grad representerer dagens arbeidsformer, men som likevel er et perspektiv som i stor grad har blitt neglisjert i vurderingen av relasjonen mellom LMX og prestasjoner, skifter vi fokuset til å vurdere LMX kongruens i team og dens påvirkning på jobbprestasjoner i team. Mer spesifikt undersøker studien vår hvorvidt LMX kongruens fasiliteter jobbprestasjoner gjennom teamenes utøvelse av OCB, hvor slik atferd fremmer jobbprestasjoner. Ved å trekke på teori om LMX og OCB samt deres påvirkning på prestasjoner, forventet vi at en høykvalitets LMX vurdering av teamet ville føre til høyere teamprestasjoner som følge av at teamet i større grad engasjerer seg i OCB. Vi forventet videre at LMX vurdert av leder ville moderere denne relasjonen, ettersom ledere differensierer sine medarbeidere ut i fra utvekslingen seg imellom og fra sine persepsjoner av den enkelte (Dulebohn, Wu & Liao, 2017).

Studien vår fremmer spesielt tre sentrale funn. For det første finner vi at LMX kongruens har en positiv sammenheng med OCB og at denne relasjonen har positive effekter på teamets jobbprestasjoner. Mer konkret finner vi at i tilfeller hvor både leder og teamene vurderer relasjonen til hverandre som god, har dette størst effekt på teamets OCB, og i tilfeller hvor begge vurderer relasjonen som dårlig, vil teamets engasjement i OCB og påfølgende prestasjoner være dårligst. På bakgrunn av førstnevnte, kan vi for det andre utfordre den tradisjonelle ledelsesteoriens antakelse om at det er medarbeiders vurdering av relasjonen til sin leder som har størst betydning for jobbprestasjoner. Mer spesifikt finner vi at ved inkongruente vurderinger av leders persepsjon av relasjonen til sitt team, og teamets persepsjoner av relasjonen til leder, er det leders vurderinger av relasjonen til sine teammedlemmer som har størst betydning for teamets prestasjoner gjennom OCB. Teamnivå-analysene våre belyser altså at uavhengig av om teamet vurderer relasjonen som av høy eller lav kvalitet, er det leders vurdering av relasjonen som har størst påvirkning på hvorvidt teamet engasjerer seg i OCB. For det tredje finner vi at OCB på teamnivå har en direkte positiv effekt på teamets jobbprestasjoner, som gjennom vår kontekst således kan indikere å utfordre eksisterende forskning som fremmer at typen arbeidsoppgave vil påvirke denne relasjonen. De teoretiske og praktiske implikasjonene av studien vil følgelig diskuteres under.

5.2 Teoretiske implikasjoner

Studien vår konkretiserer hovedsakelig to store bidrag til LMX- litteraturen og ledelseslitteraturen overordnet. Basert på disse bidrar vi til økt forståelse for hvordan jobbprestasjoner kan fasiliteres gjennom relasjonen mellom ledere og dens team, som følge av teamets engasjement i OCB.

Den første og viktigste teoretiske implikasjonen er betydningen av en koblingen mellom leders og medarbeiders persepsjon av LMX for å undersøke effektene på organisatoriske utfallsmål som jobbprestasjon. Eksisterende forskning har belyst viktigheten av å vurdere begge kilders persepsjoner av relasjonen for å se effekten på jobbprestasjonen, men vi ser imidlertid at leders persepsjoner har blitt neglisjert til fordel for å kun vurdere medarbeiders perspektiv på relasjonen som av betydning for vedkommendes prestasjoner (Markham et al., 2010; Yammarino et al., 2005). Noen nylige studier har imidlertid hensyntatt koblingen av begges perspektiver, og konseptualisert dette gjennom begrepet LMX kongruens (Cogliser et al., 2009; Markham et al., 2010). Fra Markham et al. (2010) vet vi at i tilfeller hvor det er LMX kongruens av høy kvalitet, vil dette ha sterkest effekter på prestasjoner, og tilsvarende

hvor det er LMX kongruens av lav kvalitet, eller inkongruens, vil dette ha dårligst effekter på prestasjoner. Våre funn støtter derav på den ene siden forskningen til både Markham et al. (2010) og Cogliser et al. (2009) ved å finne at relasjonen mellom LMX og jobbprestasjoner er sterkere i tilfeller hvor det er kongruente vurderinger av relasjonen, enn når det er inkongruente vurderinger av relasjonen. På den andre siden utvider vi forskningen til å også finne tilsvarende funn på teamnivå. Dette betyr at til tross for at leder vil danne ulike relasjoner til hvert av sine teammedlemmer, og vise versa, vil likevel den overordnede relasjonen til teamet kunne hevdes å ha samme utfall, som således støtter antakelsene våre om at individuelle vurderinger også lar seg overføre til teamnivå.

Som følge av de inkongruente LMX- funnene våre over, bidrar studien vår ytterligere med å utfordre den generelle antakelsen i ledelseslitteraturen om at det er medarbeiders vurdering av relasjonen til sine team av medarbeidere som er av størst betydning for de respektives prestasjoner. Av studien finner vi nemlig at det utover kongruent høye vurderinger, vil være leders vurdering av relasjonen til sine team av medarbeidere som er av størst betydning for teamprestasjon. Som resultatene fremmer, vil det uavhengig av om teamet vurderer relasjonen som av høy eller lav kvalitet, være leders vurdering av relasjonen som er av betydning. Funnene våre støtter således på den ene siden Cogliser et al. (2009) sine funn, som også finner leders vurdering av relasjonen som viktigst for prestasjoner. På den andre siden utvider vi imidlertid dette perspektivet ved å se på relasjonene på teamnivå, i tillegg til at relasjonen i vårt tilfelle ikke forklares direkte, men som følge av teamets engasjement i OCB, en sammenheng som tidligere ikke har blitt undersøkt. Funnene våre kan således indikere det sosial utvekslingsteori fremhever, at når leder vurderer relasjonen til sitt team som bra, vil økt støtte og tillit fra leder manifestere seg hos teamet ved at de ønsker å returnere godene i leders favør gjennom OCB. Slik utøvelse av OCB vil videre ha en positiv effekt på teamprestasjon. Ettersom LMX kongruens og prestasjoner tidligere har blitt vurdert fra individnivå, og våre funn ikke tar sikte på å vise forskjeller blant individene i teamet, kan resultatene våre videre indikere at sosial læringsteori (Bandura, 1986) gjør seg gjeldende også i team. Med dette mener vi at dersom noen teammedlemmer engasjerer seg i OCB som følge av oppmerksomhet fra leder, vil denne atferden kunne smitte over på de andre i teamet ved at de også ønsker å engasjere seg i slik atferd. Ved å ta i betraktning at nesten all forskning på LMX har blitt gjort fra medarbeiders perspektiv (Gerstner & Day, 1997), forsterker forskningen vår dermed viktigheten av å vurdere begge perspektiver på samme tid, i tillegg til å tilføre empirisk støtte

for at fremtidig forskning bør se utover tradisjonelle antakelser, og anse leders persepsjoner som viktigst for prestasjoner.

Den andre teoretiske implikasjonen vår knyttes til sammenhengen mellom OCB og jobbprestasjoner på teamnivå, og gir enda et verdifullt bidrag til eksisterende litteratur. Både Nielsen et al. (2012), Podsakoff et al. (2009) og LePine et al. (2008) fant hovedsakelig positive sammenhenger mellom OCB og jobbprestasjoner på gruppenivå, men identifiserte også noen inkonsistente funn relatert til typen av arbeidsoppgaver innad i et team. Ved å svare på oppfordringen til samtlige av forskerne nevnt over, undersøker studien vår nettopp denne sammenhengen, og finner en direkte positiv og signifikant sammenheng mellom OCB og jobbprestasjoner på teamnivå. Således bidrar studien vår til økt empirisk støtte for de allerede positive sammenhengene mellom variablene på teamnivå, og belyser viktigheten av at det oppmuntres til OCB ikke bare overfor individer i en arbeidsgruppe, men for teamet som helhet, ettersom slik atferd i teamet vil øke teamets overordnede prestasjoner. Av de inkonsistente funnene tilknyttet oppgaveform, fremmer Nielsen et al. (2012) og Podsakoff et al. (2009) at OCB i tilfeller hvor oppgavene er uavhengig av hverandre, kan hevdes å forrige heller enn å forbedre jobbprestasjoner. I vår studie undersøker vi ikke årsakssammenhenger utover den direkte effekten mellom variablene, og kan således ikke håndfast argumentere for hvorvidt arbeidsoppgaver, herunder om de er avhengige eller uavhengige, har betydning for relasjonen mellom OCB og jobbprestasjoner. Imidlertid består forskningskonteksten vår av små regnskapsbedrifter hvor det kan tenkes at oppgavene i stor grad er standardiserte og av den grunn, i liten grad avhengige av hverandre. Av dette kan funnene våre indikere å gå i motsatt retning av det både Nielsen et al. (2009) og Podsakoff et al. (1997) finner, og således både utfordre og utvide eksisterende forskning ved at OCB kan tenkes å ha positiv sammenheng med jobbprestasjoner også i tilfeller hvor oppgavene er uavhengige av hverandre. Mer spesifikt kan det indikere at OCB går utover oppgaverelaterte sammenhenger, og at teamets hjelpende atferd uavhengig av oppgave vil bidra til økte jobbprestasjoner. Selv om dette er et felt som krever ekstra forskning, kan vår studie imidlertid hevdes å gi retning til slik fremtidig forskning ved å oppmuntre til å gjøre flere studier på hvorvidt typen oppgave har betydning eller ikke for sammenhengen mellom OCB og jobbprestasjoner.

5.3 Praktiske implikasjoner

Til nå har det vært en rådende antakelse om at det er medarbeiders vurdering av sin relasjon til leder som har implikasjoner for hvordan den ansatte presterer i sitt arbeid. Våre funn argumenterer for det motsatte, og finner at i vurderingen av LMX kongruens, vil det utover tilfeller hvor det er høy kongruens (både teamet og leder vurderer relasjonen som høy), være leders vurdering av relasjonen til sitt team som har størst betydning for teamets prestasjoner gjennom utøvelse av OCB. Disse funnene indikerer to viktige implikasjoner for ledere i dagens organisasjoner.

Først og fremst bygger vi videre på eksisterende forskning som finner at LMX kongruens har betydning for en organisasjons prestasjoner. Et viktig aspekt for bedrifter å ta hensyn til er dermed hvordan ledere støtter og tilrettelegger for en god relasjon mellom seg selv og teamet, samt at de tilrettelegger for at teammedlemmene seg i mellom har gode relasjoner slik at alle i teamet ønsker å engasjere seg i OCB. Det kan imidlertid virke optimistisk at ledere utvikler en god relasjon til alle sine medarbeidere i teamet, hvor også Brass (1995) fremmer at ledere ikke har tid til å skape høykvalitets relasjoner til alle sine ansatte. Av dette kan det argumenteres for at ledere som opplever at relasjonen til enkelte medarbeidere i hovedsak er mindre bra, bør ta sikte på å undersøke hvilke faktorer som ligger til grunn for en slik relasjon, og videre iverksette tiltak for å bedre relasjonen. Formålet med slike tiltak er at de på sikt vil kunne bidra til høyere grad av OCB og påfølgende jobbprestasjoner hos medarbeiderne. Som vi vet fra empirien vil nemlig slike gode relasjoner potensielt også smitte over på andre ved at alle i teamet ønsker gode relasjoner til sin leder, som følgelig kan forbedre bedriftens overordnede prestasjoner. I tilknytning til ovennevnte bør ledere ha fokus på å etablere god kommunikasjon mellom seg selv og teamet sitt, både for å forstå hvordan en relasjon kan bli bedre, og etablere et ønske om at partene skal ha en gjensidig god kommunikasjon da det vil ha positive konsekvenser for alle involverte.

For det andre kan vi ved funnene våre argumentere for at også OCB har en direkte positiv effekt på jobbprestasjoner, og at jo høyere grad av LMX kongruens mellom leder og medarbeider, desto høyere vil prestasjonene være som følge av høyere grad av OCB. De praktiske implikasjonene av disse funnene indikerer at ledere bør tilstrebe å motivere sine team til å utøve OCB da dette vil påvirke bedriftens prestasjoner, og skape en kultur for å hjelpe hverandre i selskapet. Mens en generell antakelse vil være at for å bedre prestasjoner innad i team må insentivsystemer etableres for at de ansatte skal prestere utover det som

kreves av de, viser det seg at det å hjelpe hverandre også vil ha stor effekt på prestasjoner. Ledere bør derfor ha fokus på å både rekruttere mennesker med en vilje til å engasjere seg i OCB, i tillegg til å støtte og gi oppmuntring om denne typen atferd, slik at innflytelse hos noen personer vil kunne smitte over på teamet som helhet. Det er verdt å merke seg at våre funn ikke forklarer hvorvidt oppgavene som utføres i teamet er avhengige eller uavhengige av hverandre, men av vår kontekst er det nærliggende å hevde at oppgavene er uavhengige ettersom arbeidsoppgaver i regnskapsbransjen ofte er standardiserte. Av dette kan vi også utfordre antakelsen om at utøvelsen av OCB vil virke negativt i tilfeller hvor oppgaver er uavhengige av hverandre, og heller argumentere for at OCB også i tilfeller hvor oppgavene er mer rutinepreget, vil ha påvirkning på teamets prestasjoner. Funnene våre kan derfor gi implikasjoner til ledere på tvers av bransjer og typen oppgaver, om å oppmuntre teamene sine til å hjelpe og støtte hverandre i sitt arbeid.

5.4 Begrensninger

Til tross for grundig arbeid med dataene og forsøk på å redusere begrensninger i høyeste grad, vil det imidlertid alltid forekomme begrensninger i forskningsstudier som må vurderes i lys av presenterte funn. Først og fremst har vårt deduktive design tillatt oss å finne sammenhenger mellom LMX kongruens, OCB og prestasjoner, men vil imidlertid ikke gi oss noen kausale sammenhenger for hva som påvirker disse sammenhengene. Til tross for at vi samlet inn data fra ulike kilder og på to ulike tidspunkt og dermed har unngått vanlige målefeil (Podsakoff et al., 2003, 2012) har vår kryss-seksjonelle tilnærming heller ikke gitt oss svar på rekkefølgen eller retningen av sammenhengene mellom variablene.

For det andre har vi i denne studien fokusert på hvordan ledervurdert og medarbeidervurdert LMX påvirker teamprestasjoner gjennom teamets OCB, og kunne av den grunn finne at sammenhengene mellom LMX kongruens og jobbprestasjoner medieres av OCB. Det vi imidlertid ikke har tatt sikte på i studien vår er hvordan andre potensielt viktige variabler, slik som jobbengasjement eller motivasjon, påvirker relasjonen mellom LMX kongruens og jobbprestasjoner. Vi har videre rettet søkelys på hvordan ledere bør fokusere på å utvikle en god relasjon til både sine medarbeidere og team, men studien har heller ikke fokusert på når og under hvilke forhold dette vil være mest avgjørende. Utover dette har vi heller ikke inkludert personlighet, personlige karakteristika eller andre kausale forhold som kan forklare sammenhengene våre ytterligere. Av litteraturen vet vi at slike faktorer kan påvirke både

leders og medarbeiders vurdering av relasjonen til hverandre, og det er derfor en begrensning at vi ikke har valgt å inkludere slike forklarende variabler (Dulebohn et al., 2012).

For det tredje er en ytterligere begrensning at korrelasjonsanalysen vår viser at OCB og jobbprestasjoner er sterkt korrelert og derfor kan indikere å måle noe av det samme. Dette kan forklares ved at til tross for at vi har sendt ut to spørreskjemaer på to ulike tidspunkt til både leder og medarbeider, ble disse variablene begge vurdert av leder på samme tidspunkt (tid 2). På denne måten kan leder på et og samme tidspunkt hevde å vurdere OCB på samme måte som prestasjoner, enn hva som kunne vært tilfelle dersom variablene ble vurdert på ulike tidspunkt med noe mellomrom mellom hver.

Til slutt, ettersom vi aggregerte dataene våre fra individ til teamnivå, er teamskårene basert på et gjennomsnitt av subjektive individuelle vurderinger. Aggregeringen vil derav kunne være en begrensning ettersom den gjør det vanskelig å forstå nøyaktig om teamvurderingene viser teamets vurderinger som helhet, eller om gjennomsnittet dras i retning av enkelte respondenter. Resultatene fra aggregeringen viste oss at til tross for tilfredsstillende resultat på rwg(j) og ICC (1), hadde ingen av variablene en ICC(2) verdi over minsteverdien på 0.70. Dette kan hevdes å svekke reliabiliteten til studien noe, ettersom gjennomsnittsvurderingen av variablene våre viser lav reliabilitet. Vi vil likevel argumentere for at høye rwg(j) verdier og tilfredsstillende resultater på ICC(1) er tilstrekkelig for å bruke de aggregerte vurderingene som en indikasjon på teamets vurderinger.

5.5 Anbefaling for videre forskning

Våre funn vedrørende relasjonen mellom leder og medarbeider i relasjon til OCB og jobbprestasjoner, viser oss at dette fremdeles er et forskningsfelt i utvikling. Ved å undersøke en rekke ulike påvirkningsforhold og analysenivåer av relasjonene tilkjennegitt over, vil ny og verdifull innsikt på et viktig område på tvers av bedrifter og bransjer fremkomme som ytterligere kan utfordre tradisjonelle lederskapsteorier. Vi vil foreslå noen spesifikke områder i tilknytning til våre funn som vil være interessant for videre forskning.

Først og fremst er dataen vår innhentet av små regnskaps- og revisjonsselskaper i Norge. Vi mener at funnene våre er generaliserbare til en rekke organisasjoner ettersom prestasjoner til stadighet blir viktigere for å oppnå konkurransefortrinn, samt at relasjonen mellom leder og medarbeider er et faktum i alle organisasjoner. Vi mener også at funnene våre er generaliserbare til større bedrifter ettersom teamsammensetninger kan variere i størrelse både

i små og store bedrifter. Til tross for dette, mener vi videre forskning bør tilstrebe å undersøke hvorvidt funnene våre er replikerbare på tvers av bransjer og i andre forretningssituasjoner. Det kan eksempelvis være bransjer hvor relasjonen mellom leder og medarbeider kan hevdes å være av enda større betydning for prestasjoner enn i regnskapsbransjen, eller hvor prestasjoner i større grad er avhengig av OCB hvor slik atferd derfor er mer utbredt. For det andre legger ikke vårt forskningsdesign grunnlag for å finne årsakssammenhenger mellom variablene. Vi hentet inn data på to ulike tidspunkter og fra ulike kilder for å unngå vanlige metodiske skjevheter (Podsakoff et al., 2003, 2012). Variablene våre ble imidlertid ikke målt longitudinelt, og vi kan derfor ikke være sikker på årsakssammenhengene (Saunders et al., 2019). Fremtidige studier bør derfor samle inn longitudinelle data eller benytte eksperimenter for å undersøke årsakssammenhengene fra vår studie ytterligere.

Som foreslått av både tidlige forskere på feltet som Scandura og Schriesheim (1994) og nyere bidragsytere som Markham et al. (2010), bør LMX relasjoner alltid vurderes fra både leder og medarbeiders perspektiv. Selv om Scandura et al. (1986) hevder at skjevheter og frykt for å diskriminere medarbeidere i leders vurdering av relasjoner fører til små forskjeller i ledervurdert LMX og at dette derfor ikke er et godt mål, viser våre funn det motsatte. Vi finner at leders vurdering av relasjonen til medarbeider er det viktigste for OCB og følgelig prestasjoner i bedrifter. Vi mener derfor at fremtidig forskning først og fremst bør undersøke dette med andre modererende og medierende variabler som eksempelvis organisatorisk forpliktelse, jobbtilfredshet, engasjement og motivasjon. Ved å se på LMX kongruens og inkongruens vil slike studier kunne finne ytterligere støtte for om leders vurdering er det viktigste for prestasjoner, og på den måten utfordre de tradisjonelle antakelsene i ledelseslitteraturen i enda større grad. For det andre har LMX teori fått kritikk for dens neglisjering av personlighet og personlige karakteristika (Northouse, 2018). Vår studies vurdering av relasjonen tar heller ikke sikte på slike aspekter i vurdering av relasjoner, og vi vil derfor foreslå til videre forskning å undersøke slike potensielle påvirkninger og dens utfall for vurdering av LMX relasjoner, både fra leder og medarbeiders perspektiv.

Til tross for et økende antall studier på relasjonen mellom LMX og prestasjoner og LMX og OCB, har de fleste studier på dette feltet forsket på individnivå (Gerstner og Day 1997). Vår studie finner både sammenhenger som tidligere ikke har vært redegjort for, i tillegg til å se på sammenhengene fra teamnivå. Vi anbefaler derfor videre forskning å se videre på dette analysenivået og hvorvidt våre funn kan begrunnes empirisk. Utover dette har vi i vår studie aggregert individuelle vurderinger av variablene til et teamgjennomsnitt, som kan gjøre det

vanskelig å forstå om vurderingene våre reflekterer teamvurderinger eller at gjennomsnittet dras i retning av enkeltvurderinger. Fremtidig forskning bør derfor se på mer objektive mål på variablene som i større grad reflekterer team som helhet, heller enn individuelle gjennomsnittvurderinger (Vigoda- Gadot et al., 2007), i tillegg til å se på spesifikke utfall slike teamvurderinger kan ha på både OCB og jobbprestasjoner.

Til slutt vil vi trekke på en av begrensningene presentert tidligere. Vi har funnet en sterk korrelasjon mellom variablene OCB og jobbprestasjoner, som kan indikere at disse måler noe av det samme (Saunders et al., 2019). Av dette vil vi anbefale at fremtidige studier måler disse begrepene på ulike tidspunkt for å se om det gir forskjeller resultater. Selv om vi har brukt måleskalaer som er validert gjennom en rekke studier, vil vi også anbefale fremtidig forskning på emnet å finne andre validerte eller nye skalaer på emnet som i større grad kan finne forskjeller i vurdering av variablene, og om våre funn bør justeres i henhold til dette.

6.0 Konklusjon

I den presenterte forskningen, har vi benyttet oss av en teamnivå- studie med data innsamlet fra både ledere og medarbeidere for å undersøke hvordan LMX- kongruens påvirker jobbprestasjoner i team. Vi undersøkte også hvordan OCB kunne brukes som forklaringsvariabel for denne relasjonen. Mens kongruens i LMX-vurderinger har blitt bemerket av tidligere forfattere (f.eks. Cogliser et al., 2009), har ikke oppmerksomheten vært rettet mot hvordan en kobling av leders og medarbeideres vurdering av sine relasjoner påvirker teamprestasjoner gjennom teamets utøvelse av OCB. Ved å inkludere både lederes og medarbeideres vurderinger av LMX-kvalitet, samt ved å bygge på Atwater og Yammarino's (1997) rammeverk om balanse, viser vår studie at ulike vurderinger av LMX-kvalitet for leder og medarbeidere er relatert til medarbeidernes engasjement i OCB og påfølgende prestasjonseffekter på meningsfulle måter. Følgelig utvider vi tidligere forskning ved hjelp av analyser og tilhørende funn som viser til at teamets utøvelse av OCB og påfølgende prestasjoner gir de beste resultatene i tilfeller hvor både leder og dens respektive team vurderer relasjonen som av høy kvalitet. Mer spesifikt viser vår studie til viktigheten av å også inkludere lederperspektivet i vurdering av LMX-relasjonen, da det i inkongruente situasjoner viser seg at det er leders vurdering av relasjonen til sine teammedlemmer som har størst betydning for teamets prestasjoner gjennom OCB. Vi gjentar oppfordringen fra Markham et al. (2010) og Cogliser et al. (2009) om at fremtidig forskning først og fremst bør inkludere en vurdering av LMX-relasjonen sett fra både leder og medarbeider for å videre undersøke forholdet med andre modererende og medierende variabler. I tillegg til dette oppfordrer vi til å undersøke sammenhengene ytterligere på teamnivå. Ved å se på LMX kongruens på teamnivå vil slike studier kunne finne ytterligere støtte for om leders vurdering er det viktigste for prestasjoner, og på den måten utfordre de tradisjonelle antakelsene i ledelseslitteraturen i enda større grad.

7.0 Litteraturliste

- Alshahedi, A.A., Bardai, B., Al- Dubai, M.M.M., Alaghbari, M.A. (2021) Organizational Citizenship Behavior Role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Vilnius Gediminas Technical University*. Vol. 22 (1), 39-54).
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. *The Sage handbook of leadership*, 311-325.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. Vol. 15 (pp. 121–174). Greenwich, CT: JAI Press.
- Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J., & Fleenor, J. W. (1998). Self–other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51(3), 577–598.
- Bandura, A. (1986). Fearful expectations and avoidant actions as coefficients of perceived self- inefficacy.
- Baron, R. M., og Kenny, D. A.1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations
Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Bell ST. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 595–615.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG (J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.
- Blau, G. J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of management*, 12(4), 577-584.
- Blau, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York, NY, USA.
- Bliese, P. D. (1998). Group size, ICC values, and group-level correlations: A simulation. *Organizational research methods*, 1(4), 355-373.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of organizational behavior*, 36(1), 3-15.
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing likert data. *Journal of extension*, 50(2), 1-5.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993) Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Perfor- mance. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 71- 98
- Brass, D. J. (1995). A social network perspective on human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 39–79

- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250
- Burns, R. P., & Burns, R. (2008). Business research methods and statistics using SPSS. Sage.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, S. (2017), “Cross-level effects of high-commitment work systems on work engagement: the mediating role of psychological capital”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, doi: 10.1111/1744-7941.12144
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader–member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452-465.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader–member exchange: A multi-level perspective. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 487-511.
- Cole, M.S., Schaninger, W.S. & Harris, S.G. (2002). The workplace social exchange network: a multilevel, conceptual examination, *Group and Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Colquitt, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., LePine, J. A., & Sheppard, L. (2002). Computer-assisted communication and team decision-making performance: The moderating effect of openness to experience. *Journal of Applied Psychology*, 87, 402-410
- Costa, P. L., Passos, A. M., og Bakker A. B. (2015). Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance.
- Dalal, D. K., & Zickar, M. J. (2012). Some common myths about centering predictor variables in moderated multiple regression and polynomial regression. *Organizational Research Methods*, 15, 339–362.
- Dansereau, Graen G, Haga W. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13: 46-78.
- Dansereau, F. Jr., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- DeVaus, D. A. (2014). *Surveys in social research* (6th ed.). Routledge.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of business and psychology*, 29(1), 1-19.

- Dragonì, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1084.
- Driskell, J. E & Salas, E. 1992. Collective Behavior and Team Performance.
- Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149-166.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- Dunegan, K.J., Uhl- Bien M., Duchon, D. (2002). LMX and superior performance: The moderating effects of task characteristics. *Journal of Business and Psychology*. Vol 17 (2).
- Dysvik, A., Kuvaas, B. (2011) Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:3, 367-387, DOI: 10.1080/13594321003590630
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12, 1–22.
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960–974.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.960>
- Fedor, D.B., Caldwell, S & Herold, D.M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personell psychology*.
- Findikli, M. A. 2015. Exploring the Consequences of Work Engagement: Relations Among OCB-I, LMX and Team Work Performance, ss. 229-238.
- Ford, L. R & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.005>
- Frey CB and Osborne MA. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change* 114(C): 254–280.
- Gallup (2017), State of Global Workplace, Gallup Inc, Washigton, USA.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of applied psychology*, 75(6), 698.
- Gerstner, C., & Day, D. A. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gideon, L. (Ed.). (2012). *Handbook of survey methodology for the social sciences*. New York: Springer.

- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship – based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (pp. 175–208). Greenwich, CT: JAI Press
- Graen, G.B. & Wakabayashi, M. (1994). Cross-cultural leadership making. Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), 4, 415-446.
- Griffin, M., Neal, A., Parker, S.K. (2007) A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *The Academy of Management Journal*. 50 (2). DOI: [5465/AMJ.2007.24634438](https://doi.org/10.2307/24634438)
- Hackett, R. D., Farh, J. L., Song, J. L., & Lapierre, L. M. (2003). LMX and organizational citizenship behavior: Examining links within and across Western and Chinese samples. In G. B. Graen (Ed.), *Dealing with diversity* (pp. 219 –264). Greenwich, CT: Information Age.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guildford Press.
- Hayes, A. F. (2015) An Index and Test of Linear Moderated Mediation, *Multivariate Behavioral Research*, 50:1, 1-22, DOI: 10.1080/00273171.2014.962683
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40.
- Hayes, A.F (2021). The PROCESS macro for SPSS, SAS and R. Hentet fra: <https://www.processmacro.org/index.html>
- He, G., Zhang, S., Cai, Y., & Jia, L. (2021). A self-categorization perspective on individual-teammates congruence in leader-member exchange quality and individual performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93, 120
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121(1), 43–64. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.121.1.43>
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of applied psychology*, 88(1), 100.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54(2), 129–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.2.129>
- Ilgen, D. R., & Schneider, J. (1991). Performance measurement: A multi-discipline view. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 71–108). Chichester: Wiley.

- Ilies, R., Nahrgang, J. and Morgeson, F.P. (2007) 'Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 92 (1): 269–277.
- Jensen, J.L., Olberding, J.C., & Rodgers, R. (1997). Closeness of supervision, leader-member exchange (LMX) and subordinate performance: A meta-analytic test of theory. Paper
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- Kool, M & Dierendonck, D, V. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management Vol. 25 No. 3, 2012*. DOI 10.1108/09534811211228139.
- Kromrey, J. D., & Foster-Johnson, L. (1998). Mean centering in moderated multiple regression: Much ado about nothing. *Educational and Psychological Measurement*, 58, 42–67.
- 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.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal*, 19(3), 217-236.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational research methods*, 11(4), 815-852.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J.E., & Saul, J.R. 2008. A Meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723–746.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 15, 47-119, Greenwich, CT: JAI Press.
- Lo, M. C, Ramayah, T & Kueh, J. 2006. An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia.
- Majeed, S. (2011). The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. 2015. Leader-member exchange (LMX) and performance: A Meta-analytic review.
- Markham, S.E., Yammarino, F.J., Murry, W.D., Palanski, M.E. (2010). Leader- member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly*. Vol 21, 469- 480. Doi: doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.010

- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., Epitropaki, O. (2016). Leader- Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta- Analytic Review. *Personell Psychology*. Vol 69. 67- 121. DOI: 10.1111/peps.12100
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697-708.
- Matta, F.K., Scott, B.A., Koopman, J., Conlon, D.E. (2015). The Academy of Management Journal, Vol. 58, No. 6, 1686-1708.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2013). Job performance (Series Ed.).(Vol. Eds.) In IB Weiner, N. Schmitt, & S. Highhouse (Vol. Eds.).
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human relations*, 56(1), 61-84.
- Muthén, B., & Muthén, L. (2017). Mplus (pp. 507-518). Chapman and Hall/CRC.
- Naisoo, L. J, Scherbaum, C. A, Goldstein, H.W & Graen, G.B. 2010. A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on Team Performance
- Nielsen, T. M, Bachrach, D. G, Halfhill, T. R & Sundstrom, E. 2012. Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework. *Journal of Management*. Vol 38 (2), 668-694. DOI: 10.1177/0149206309356326
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40: 555-577
- Northouse, P. G. (2018). Leadership theory & practice. UK: Sage Publications.
- Nunnally J.C. (1978) An Overview of Psychological Measurement. In: Wolman B.B. (eds) Clinical Diagnosis of Mental Disorders. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-46842490-4_4.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2): 85–97
- Organ, D.W. (1988) Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books
- Pallant, J. (2013) *SPSS Survival Manual*. Buckingham: Open University Press. Hentet fra: <https://www.mheducation.co.uk/openup/chapters/0335208908.pdf>
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899–929. <https://doi.org/10.2307/256952>
- Paulsen, R. (2017), “Slipping into functional stupidity: the bifocality of organizational compliance”, *Human Relations*, Vol. 70 No. 2, pp. 1-26.

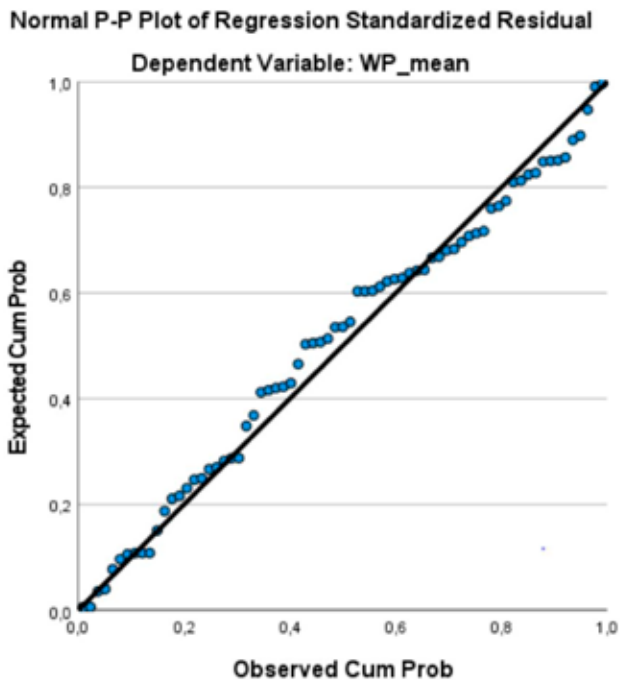
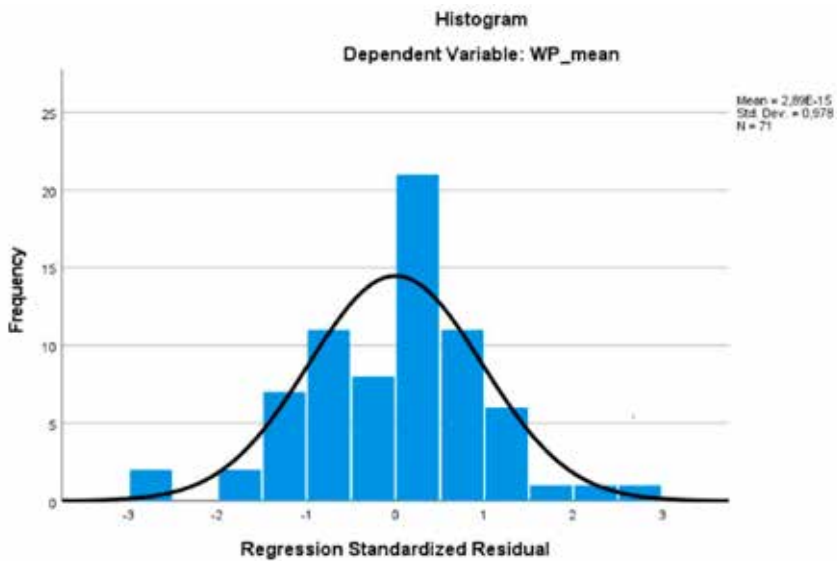
- Pearce, C. L., & Herbig, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293–310
- Peracchio, L. A., & Tybout, A. M. (1996). The moderating role of prior knowledge in schema-based product evaluation. *Journal of Consumer Research*, 23(3), 177–192.
<https://doi.org/10.1086/209476>
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262–270.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. 2009. Individual - and Organizational- Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 2009, Vol. 94, No. 1, 122–141. DOI: 10.1037/a0013079.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Regnskap Norge. (2021). Om regnskapsbransjen.
https://www.regnskapnorge.no/?gclid=Cj0KCQiA5OuNBhCRARIsACgaiqXiuPw07cM_WeBrDb18qs9RKc0lsZ79bjCyNpeOvZnOkdJE75MRoCkaAtsrEALw_wcB
- Rosse, R. G., & Kraut, A. I. (1983). Reconsidering the vertical dyad linkage model of leadership. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 63-71.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8. utgave). Pearson education.
- Scandura, T. (1995). Leader-member exchange model of leadership and fairness issues. Unpublished manuscript.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The leadership quarterly*, 10(1), 25-40.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Schnake, M.E., Dumbler, M.P. (2003) Levels of measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol 76 (3), 283- 301. DOI: [10.1348/096317903769647184](https://doi.org/10.1348/096317903769647184)
- Schriesheim CA, Castro SL, Cogliser CC. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63–113. DOI:10.1016/S1048-9843(99)80009-5
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Sin, H.-P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader–member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048–1057. <https://doi.org/10.1037/a0014827>

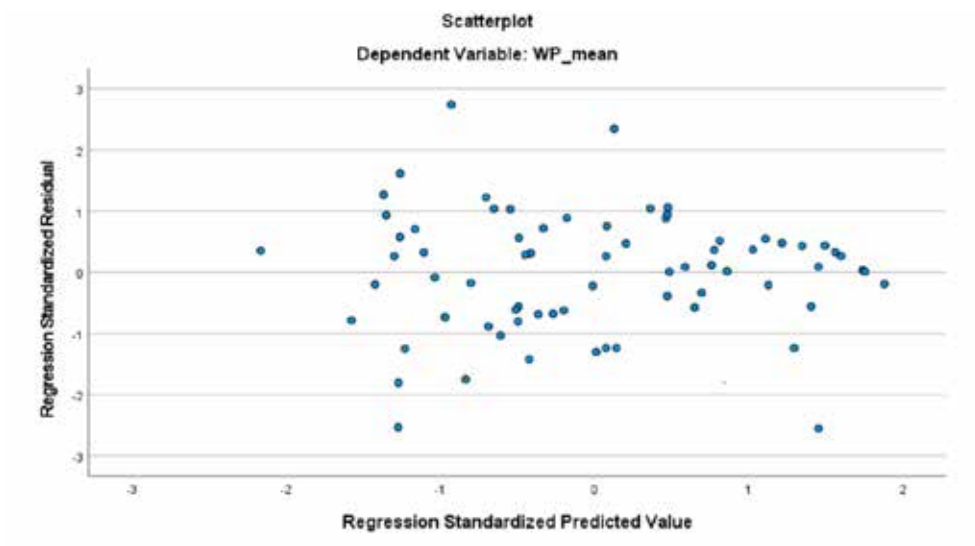
- Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P. (1983) 'Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents', *Journal of Applied Psychology*, 68 (4): 653–663.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281–298. <https://doi.org/10.1348/0963179041752709>
- Sonnentag, S og Frese, M. 2002. Performance Concepts and Performance Theory.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review*, 22(2), 522-552.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L & Ilies, R. 2008. Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503–530
- Trembley, M., Parent- Rocheleau, X., Sajadi, P. (2021). Are Leaders and Followers Receiving What They Give? A Long- Term Examination of the Reciprocal Relationship Between Relative LMX and Relative OCB- Helping. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol 1 (13). DOI:10.1177/15480518211041629
- Uddin, M.A., Mahmood, M., Fan, L. (2019) Why individual employee engagement matters for team performance. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol 25, pp. 47- 68. DOI: 10.1108/TPM-12-2017-0078
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, 17(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511–532. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00023-0)
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., and McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity,” *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organization Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Vigoda- Gadot, E., Beerli, I., Birman- Shemesh, T., Somech, A. (2007) Group level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. *Educational Administration Quarterly*. Vol.43, No. 4, 462- 493).
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
- West, M. A., Borrill, C. S., Unsworth, K. L., Cooper, C. L., & Robertson, I. (1998). International review of industrial and organizational psychology.
- West, B. J., Patera, J. L., og Carsten, M. K. 2009. Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., og Dansereau. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review.
- Yu, A., Matta, K. F., & Cornfield, B. 2018. Is leader-member exchange (LMX) differentiation beneficial or detrimental for group effectiveness? A meta-analytic investigation and theoretical integration. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1158-1188
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. 7.ed. New York: Pearson.
- Zhang, Z., Wang, M., Shi, J. (2009). Leader- follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader- member exchange.

8.0 Appendiks

Vedlegg 1: Test av forutsetningene for multipel regresjon





Kollinearitet statistikk

Modell	Toleranse	VIF
(Konstantledd)		
LMX medarbeider (X)	1.00	1.00
OCB (M)	.702	1.425
LMX leder (W)	.934	1.061

Avhengig variabel: Jobbprestasjon

Vedlegg 2: Resultat av Johnson-Neyman test

LMX Leder	Effekt	SE	t	p	95% K.I.
-.85	2.41	.81	2.98	.00	[.80, 4.03]
-.77	2.27	.75	3.04	.00	[.78, 3.76]
-.69	2.13	.69	3.10	.00	[.76, 3.51]
-.61	1.99	.63	3.17	.00	[.74, 3.25]
-.52	1.85	.57	3.24	.00	[.71, 3.00]
-.44	1.72	.52	3.32	.00	[.68, 2.75]
-.36	1.58	.46	3.40	.00	[.65, 2.50]
-.28	1.44	.41	3.47	.00	[.61, 2.26]
-.20	1.30	.37	3.50	.00	[.56, 2.04]
-.12	1.16	.33	3.48	.00	[.49, 1.82]
-.04	1.02	.30	3.34	.00	[.41, 1.63]
.04	.88	.29	3.04	.00	[.30, 1.46]
.12	.74	.29	2.57	.01	[.17, 1.31]
.20	.60	.30	2.00	.05	[.00, 1.20]
.20	.60	.30	2.00	.05	[.00, 1.20]
.28	.46	.33	1.41	.16	[-.19, 1.11]
.37	.32	.36	.89	.38	[-.40, 1.04]
.45	.18	.41	.45	.65	[-.63, .99]
.53	.04	.45	.10	.92	[-.86, .95]
.61	-.10	.51	-.19	.85	[-1.11, .91]
.69	-.24	.56	-.42	.68	[-1.35, .88]
.77	-.37	.62	-.61	.55	[-1.61, .86]

Til tross for at forskning på LMX, OCB og jobbprestasjoner hver for seg har fått stor oppslutning i den akademiske diskursen på flere analysenivåer, har ingen studier foreløpig sett på sammenhengen mellom LMX kongruens og dens påvirkning på OCB og følgelig jobbprestasjoner på teamnivå. Formålet med denne studien er å undersøke hvordan kongruente eller inkongruente vurderinger av LMX, vurdert av henholdsvis leder og medarbeidere påvirker hvordan OCB utøves i team og effektene av dette på teamets jobbprestasjoner. Vi har foreslått en moderert medieringsmodell der OCB medierer relasjonen mellom LMX vurdert av medarbeidere og jobbprestasjon, hvor LMX vurdert av leder modererer denne indirekte effekten. For å teste hypotesene våre gjennomførte vi hierarkiske multiple regresjonsanalyser basert på teamnivå- data innhentet fra både ledere og medarbeidere i 141 små regnskapsbedrifter i Norge. Dataene ble samlet inn på to ulike tidspunkter for henholdsvis leder og medarbeidere (tid 1 og tid 2), hvor LMX ble vurdert av både leder og medarbeidere, mens jobbprestasjon og OCB i sin helhet ble ledervurdert. Funnene våre indikerer at LMX kongruens er positivt relatert til jobbprestasjoner i team, gjennom medarbeideres utøvelse av OCB. Mer spesifikt finner vi at leders vurdering av relasjonen til sine team av medarbeidere, er viktigere enn teamenes vurdering av relasjonen til sin respektive leder, for jobbprestasjoner. Med dette utfordrer vi den tradisjonelle antakelsen i eksisterende ledelsesforskning som argumenterer for at medarbeiders vurdering av relasjonen til sin leder er det viktigste for prestasjoner på jobben. Videre har disse funnene praktiske implikasjoner for hvordan ledelse i organisasjoner bør tilnærmes for å øke medarbeideres vilje til å engasjere seg i OCB hvor organisasjoner vil øke sin konkurransedyktighet gjennom bedre prestasjoner.

SNF



Samfunns- og næringslivsforskning AS

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30
NO-5045 Bergen
Norway

P +47 55 95 95 00
E snf@snf.no
W snf.no

Trykk: Allkopi Bergen