



---

Universitetet  
i Stavanger

**Does LMX have a positive relation to employees perception of organizational justice, and do their perception have a positive relation to organizational citizenship behavior?**

**Har LMX en positiv sammenheng med ansattes opplevelse av organisasjons-rettferdighet, og har rettferdighets-opplevelsen en positiv sammenheng med organizational citizenship behavior?**

Stig Sperrevik

Masteroppgave i Serviceledelse

Universitetet i Stavanger

Norsk Hotellhøgskole, Institutt for økonomi og ledelsesfag

Veileder: Professor Torvald Øgaard

Våren 2013

## Forord

Dette dokumentet ble skrevet som avsluttende hovedoppgave for studiet Master i Serviceledelse.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg sett på ledelses-teorier, hvordan ansatte opplever rettferdighet og hvordan dette påvirker oppførselen som ansatt.

Det har vært veldig interessant å arbeide med denne oppgaven da jeg har fått bruke et bredt spekter av det faglige innholdet fra studiet. Det har vært lærerikt å gå igjennom hele prosessen med å forberede en undersøkelse, gjennomføre den, analysere funnene, og se hvilke implikasjoner dette kan ha.

Jeg vil rette en stor takk til professor Torvald Øgaard som har vært min veileder for denne oppgaven. Med sine inspirerende innspill, raske svar, og engasjement for faget, har dette vært gode påfyll og veiledning under oppgave-skrivingen.

## Summary

In this thesis we investigate if leader-member exchange (LMX) has a positive relation to perceived organizational justice, and if the perceived justice has a positive relation to organizational citizenship behavior (OCB). Perceived justice is divided into the three dimensions process, interaction and distribution, and OCB is divided into the five dimensions altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue.

We did a survey in a bank in Norway. The results show that LMX is positively related to all the dimensions in perceived justice, and further that perceived process justice is positively related to altruism, that perceived process justice is positively related to conscientiousness, and that perceived interaction justice is positively related to civic virtue.

*Keywords: leader-member exchange, perceived organizational justice, organizational citizenship behavior*

## Sammendrag

I denne oppgaven ser vi på om leader-member exchange (LMX) har positiv sammenheng med opplevelsen av organisasjons-rettferdighet, og hvorvidt opplevd rettferdighet har positiv sammenheng med organizational citizenship behavior (OCB). Opplevd rettferdighet blir delt inn i de tre dimensjonene prosedyre, interaksjon og distribusjon, og OCB blir delt inn i de fem dimensjonene altruisme, conscientiousness, sportsmanship, courtesy og civic virtue.

Vi gjennomførte en spørre-undersøkelse i en bankvirksomhet i Norge. Fra analysene finner vi at LMX har en positiv sammenheng med alle dimensjonene av opplevd rettferdighet, og videre at opplevd prosess rettferdighet har positiv sammenheng med altruisme, at opplevd prosess rettferdighet har positiv sammenheng med conscientiousness, og at opplevd interaksjons rettferdighet har positiv sammenheng med civic virtue.

*Nøkkelord: leader-member exchange, opplevd organisasjons rettferdighet, organizational citizenship behavior*

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	12
2.0 Problemstilling.....	12
2.1 Forskningsspørsmål.....	15
3.0 Teori .....	15
3.1 Leader-Member eXchange (LMX) .....	15
3.1.1 Hvordan virker LMX .....	16
3.1.2 Styrke og svakheter.....	17
3.2 Opplevd rettferdighet .....	18
3.2.1 Distributiv rettferdighet .....	19
3.2.2 Prosedyre rettferdighet.....	19
3.2.3 Interaksjons rettferdighet .....	19
3.2.4 Tre eller fire dimensjoner?.....	20
3.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	21
3.4 Forhold mellom LMX, opplevd organisasjons-rettferdighet og OCB .....	23
4.0 Forskningsspørsmål og modell .....	23
4.1 Kontekstuell begrunnelse .....	26
5.0 Metode og design.....	26

5.1 Forskningsdesign.....	26
5.2 Data .....	27
5.3 Spørreskjema.....	27
5.3.1 LMX.....	28
5.3.2 Opplevd organisasjons rettferdighet .....	29
5.3.3 Organizational Citizenship Behavior .....	29
5.3.4 Segmenterings spørsmål .....	30
5.4 Oversettelse og test av hoved-undersøkelsen.....	30
5.5 Datainnsamling.....	31
6.0 Analyser .....	31
6.1 Datarensing.....	31
6.2 Beskrivelse av innsamlet data .....	32
6.2.1 Segmenterings variable .....	32
6.2.2 Hovedundersøkelsen .....	33
6.3 Reliabilitet og intern konsistens .....	34
6.3.1 Conscientiousness .....	35
6.3.2 Sportsmanship.....	35
6.3.3 Courtesy .....	36
6.4 Begrepsvaliditet - Konvergent og divergent validitet .....	37
6.4.1 LMX.....	37

6.4.2 Opplevd rettferdighet .....	38
6.4.3 OCB .....	39
6.4.4 Korrelasjons analyse for dimensjonene .....	40
6.5 Hvilke sammenhenger finner vi? .....	41
6.5.1 LMX og opplevd rettferdighet .....	41
6.5.2 Opplevd rettferdighet og OCB .....	42
6.6 Oppsummering av analyse resultater .....	45
7.0 Drøfting og konklusjon .....	48
7.1 Studenter og ansatte .....	50
8.0 Implikasjoner og anbefalinger .....	50
Litteraturliste .....	52
Linker .....	56
Vedlegg .....	57
Vedlegg 1 – Liste over mål .....	58
Vedlegg 2 – Spørreskjema .....	60
Norsk .....	60
Engelsk .....	65
Vedlegg 3 – Beskrivelse av innsamlet data .....	70
Vedlegg 4 – Korrelasjoner innenfor LMX, opplevd rettferdighet og OCB .....	73
LMX .....	73

Opplevd rettferdighet .....	74
OCB .....	76
Vedlegg 5 – Cronbach alpha analyser.....	79
Vedlegg 6 – Faktor analyser.....	80
LMX.....	81
Opplevd rettferdighet .....	82
OCB .....	84
Vedlegg 7 – Dimensjonsanalyse .....	88
Vedlegg 8 – Regresjons analyser .....	90
Vedlegg 9 – Sammenligning av gjennomsnitt for studenter og ansatte .....	91



## Tabeller

Tabell 1: Hypoteser for relasjonene mellom LMX og opplevd rettferdighet .....	24
Tabell 2: Hypoteser for relasjoner mellom opplevd rettferdighet og OCB .....	25
Tabell 3: Liste over hypoteser med indikasjon om vi fant støtte .....	47
Tabell 4: Spørsmålsnummer og mål .....	59
Tabell 5: Kjønnfordeling .....	70
Tabell 6: Aldersfordeling .....	70
Tabell 7: Utdanning .....	70
Tabell 8: Antall år ansatt i bedriften .....	71
Tabell 9: Deskriptiv statistikk .....	72
Tabell 10: Korrelasjoner mellom mål til LMX .....	73
Tabell 11: Korrelasjoner mellom mål til opplevd rettferdighet (del 1) .....	74
Tabell 12: Korrelasjoner mellom mål til opplevd rettferdighet (del 2) .....	75
Tabell 13: Korrelasjoner mellom mål til OCB (del 1) .....	76
Tabell 14: Korrelasjoner mellom mål til OCB (del 2) .....	77
Tabell 15: Korrelasjoner mellom mål til OCB (del 3) .....	78
Tabell 16: Initiell Cronbach alpha .....	79
Tabell 17: Endelig Cronbach alpha - etter å ha tatt ut noen mål .....	79
Tabell 18: Total Variance Explained for LMX .....	81
Tabell 19: Faktor analyse for LMX .....	81
Tabell 20: Total Variance Explained for opplevd rettferdighet .....	82
Tabell 21: Eksplorativ faktoranalyse for opplevd rettferdighet .....	83
Tabell 22: Initiell forklart varians - OCB .....	84

Tabell 23: Initiell faktor analyse for OCB .....	85
Tabell 24: Revidert forklart varians - OCB .....	86
Tabell 25: Revidert faktor analyse for OCB .....	87
Tabell 26: Deskriptiv statistikk av dimensjoner.....	88
Tabell 27: Korrelasjonsmatrise for dimensjoner.....	89
Tabell 28: Regresjoner for våre hypoteser .....	90
Tabell 29: Gjennomsnitt for student og ansatt.....	91
Tabell 30: T-test for gjennomsnitt for student og ansatt.....	92

## Figurer

Figur 1: Modell av LMX, opplevd organisasjons-rettferdighet og OCB.....	15
Figur 2: Forskningsmodell.....	25
Figur 3: LMX til dimensjoner i rettferdighet.....	42
Figur 4: Rettferdighetsdimensjoner til altruism.....	42
Figur 5: Rettferdighetsdimensjoner til conscientiousness .....	43
Figur 6: Rettferdighetsdimensjoner til sportsmanship.....	43
Figur 7: Rettferdighetsdimensjoner til courtesy .....	44
Figur 8: Rettferdighetsdimensjoner til Civic Virtue .....	44
Figur 9: Oppsummerende regresjons resultater .....	45

## 1.0 Innledning

Utnyttelse av ressurser og fordeling av gode er noe som opptar mange. Er det rettferdig at vi er så rike, mens andre fattige? Er det rettferdig at vi har forskjellig lønn på jobben? Er det rettferdig at noen blir forfremmet mens andre blir forbigått? Er det rettferdig at noen yrkesgrupper har lavere lønn enn andre?

I arbeidslivet tar vi avgjørelser hele tide, og må av og til ta avgjørelser som kan virke urettferdige. Nylig ble det for eksempel rettet kritikk mot næringsminister Trond Giskes ansettelses-prosesser (VGNett, 22.03.2013). I andre tilfeller kan mangel på personer med en spesiell kompetanse medfører at personer med denne kompetansen får mer i lønn enn andre; selv om arbeidet kan synes å være ganske likt med andre typer arbeid. Noen ganger vektlegges erfaring mer, mens andre steder og andre tider er utdanning viktigst. Det finnes lovpålagte regler som regulerer mye av arbeidslivet, samtidig som mye kan være forholdsvis enkelt å unngå.

Hvilken konsekvens har opplevelsen av organisasjonens rettferdighet blant ansatte? Hva kan man som leder gjøre for at opplevelsen av rettferdighet skal være best mulig? *Vil teorier på dette området kunne bekreftes i en norsk bank?* Dette er temaer som vi tar opp i denne oppgaven.

I oppgaven vil det bli brukt engelske ord der det ikke finnes gode norske oversettelser som er godt innarbeidet.

## 2.0 Problemstilling

Forståelse av rettferdighet er underliggende i mange avgjørelser som gjøres i en bedrift. I store bedrifter vil man ofte innføre prosedyrer og prosesser for å håndtere lønnsforhandlinger, bonuser, belønninger, ansettelser og forfremmelser. Disse vil så bli implementert utover i hele bedriften,

for å få dette så rettferdig som mulig. Men i dag er ofte store bedrifter internasjonale med kontorer i flere land. Hvordan man implementerer prosedyrene i de ulike landene kan være svært forskjellig, om de blir brukt i det hele tatt. Vil ansatte bare anta at organisasjonen er rettferdig fordi vi har «internasjonale» prosedyrer og prosesser som følges? Er ansatte opptatt av rettferdig fordeling i forhold til innsats?

*Når vi ser på en internasjonal banknæring i Norge, hvor mange bestemmelser taes av ledere utenfor den lokale avdelingen (og langt over nærmeste leder): Har opplevelsen av rettferdige prosedyrer, implementeringen av prosedyrene, og hvor rettferdig fordelingen er positivt sammenheng på effektiviteten på arbeidsplassen?*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) har den senere tid vært mye forsket på, og mange undersøkelser har vist at OCB er positivt relatert til en organisasjons effektivitet og suksess (Organ et. al., 2006). Organ et. al. (2006) viser en liste over empiriske undersøkelser som bekrefter en slik sammenheng, og oppsummerer med at OCB er «...positively related to a variety of important organizational outcomes, such as the quantity and quality of work group productivity, sales team performance, customer satisfaction and complaints, sales revenue, profitability, and operating efficiency» (side 212). OCB er derfor et godt mål for å se hvordan rettferdighetsopplevelsen kan påvirke effektiviteten til bedriften.

*Vi ønsker da å se om opplevelsen av organisasjons-rettferdighet har en positiv sammenheng med OCB i en norsk bank.*

Det neste spørsmålet blir da hva en leder kan gjøre for at ansatte skal få best mulig rettferdighetsopplevelse. Yukl (2010) definerer ledelse på følgende måte:

«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives» (side 26).

Det har gjennom tidene vært utviklet mange forskjellige teorier for lederskap, og man har prøvd å påvise effektiviteten dette kan skape. Selv om mange teorier er deskriptive, så har man forsøkt å komme frem til en mer preskriptiv teori.

For å få en oversikt over teoriene, har man begynt å kategorisere disse. Yukl (2010) hevder at det er tre typer variabler som er relevante for å forstå ledelseeffektivitet. Disse er lederes kjennetegn, tilhengers kjennetegn og kjennetegn ved situasjoner. De fleste teorier om ledelse vektlegger én av disse kategoriene mer enn de andre som forklaring på effektiv ledelse. De siste 50 årene har fokus på lederes kjennetegn dominert, og litteraturen her kan deles inn i fem tilnærminger, nemlig 1) trekk, 2) atferd, 3) makt og innflytelse, 4) situasjon og 5) integrativ (Yukl, 2010). En annen måte å gruppere ledelsesteorier er å se på graden av konseptualisering (Yukl, 2010). Yukl deler ledelse inn i ett hierarki, hvor innerste er 1) individet, deretter 2) dyade, 3) gruppe og 4) organisasjon. Vi vil i vår oppgave ta for oss leder-teorien Leader-Member eXchange (LMX). Vi velger denne fordi den er godt utviklet, og fordi vi ønsker å se hvordan dyade-relasjonen kan påvirke opplevelsen av rettferdighet. LMX er den eneste leder-teorien som gjør dyade relasjonen til fokusområdet (Northouse, 2007), og etter først å være en deskriptiv leder-teori, har den gått til å bli en mer preskriptiv teori (Yukl, 2010).

*Vi ønsker å se om LMX har en positiv sammenheng med opplevelsen av organisasjonsrettferdighet.*

## 2.1 Forskningsspørsmål

Ut fra gjennomgangen i forrige kapittel, setter vi opp følgende forskningsspørsmål:

*Har LMX en positiv sammenheng med ansattes opplevelse av organisasjons-rettferdighet, og har rettferdighets-opplevelsen en positiv sammenheng med organizational citizenship behavior?*

Dette kan settes opp med følgende enkle modell:



Figur 1: Modell av LMX, opplevd organisasjons-rettferdighet og OCB

Før vi setter opp hypoteser, vil vi se nærmere på teorier som vi kan støtte oss på.

## 3.0 Teori

Vi går nå igjennom teorien til de tre temaene 1) leader-member exchange (LMX), 2) opplevd organisasjons-rettferdighet og 3) organizational citizenship behavior (OCB).

### 3.1 Leader-Member eXchange (LMX)

LMX dreier seg om den delen av bytte-prosessen mellom leder og den ansatte som ikke handler om innsats og lønn (transaksjon). Det vil si at den handler om bytte-prosessen tillit, relasjonskvalitet og gjensidig respekt (Martinsen, 2009). I så måte har den samme «verdisyn» som transformasjonsledelse, men her er det dyaden, eller forholdet mellom leder og ansatt som analyseres (Martinsen, 2009).

LMX har fokus på hvordan den generelle arbeidsrelasjonen mellom leder og ansatt er (Gerstner & Day, 1997), og hvor nær kontakten er mellom ansatt og leder.

LMX har derfor fokus på forskjellene som en leder kan ha mot hver ansatt – det finnes altså ikke nødvendigvis en måte som er best for alle, men man tilpasser ledelsen til hver medarbeider (Northouse, 2007). Fokus blir på kvaliteten på relasjonen, og ikke på hvordan man skal oppføre seg. LMX dreier seg da om «...bytte/utveksling hvor det eksisterer gjensidig respekt, tillit og god kvalitet på relasjonen...» (Martinsen, 2009, side 105).

I en revisjon av LMX ble utviklingen av dyaden mellom leder og ansatt beskrevet i tre steg (Graen & Scandura, 1987 og Graen & Uhl-Bien, 1991, i Yukl, 2010). Relasjonen starter i en initiell teste-fase, hvor leder og medarbeider evaluerer hverandres motiver, holdninger, og potensielle ressurser som kan utveksles, og gjensidig rolle-forventninger blir etablert. Noen relasjoner vil aldri gå videre fra denne fasen. De som går videre til andre fase vil ha forfinet hvordan utveksling foregår, og bygget vider opp gjensidig tillit, lojalitet og respekt. Noen relasjoner går videre til en tredje fase hvor utveksling går fra å bygge på selv-interesse til å bygge på gjensidig engasjement for målsetninger til gruppen (Yukl, 2010).

Vi kan si at første fase tilsvare transaksjons ledelse mens tredje fase tilsvare transformasjons ledelse (Yukl, 2010).

### **3.1.1 Hvordan virker LMX**

LMX kan sies å være både deskriptiv og preskriptiv. Deskriptiv LMX foreslår at det er viktig å se på eksistensen av innenfor-gruppen eller utenfor-gruppen relasjoner i organisasjonen (Northouse, 2007). Å arbeide med en medarbeider som er innenfor gruppen gir lederen mulighet til å oppnå mer arbeid på en mer effektiv måte, enn å arbeide med noen utenfor gruppen



(Northouse, 2007). Medarbeidere innenfor gruppen er villig til å gjøre mer enn det som absolutt er nødvendig i deres rolle, noe som leder responderer med å gi dem mer ansvar og muligheter. Medarbeidere utenfor gruppen vil gjøre det som kreves av dem uten å gjøre noe mer. Lederen vil behandle dem rettferdig og i henhold til kontrakt, men gir dem heller ikke noe mer.

I følge Graen og Uhl-Bien (Graen & Uhl-Bien, 1991, i Northouse 2007) kan LMX forstås som preskriptiv ved at ledere burde forsøke å utvikle en innenfor-gruppen relasjon med alle ansatte. Det vil si at ledere bør gi alle ansatte muligheter til å gå inn i nye roller og få nye ansvarsområder. Lederen må forsøke å bygge opp et forhold bestående av gjensidig tillit og respekt. Videre bør også lederen søke å utvikle slike relasjoner også med andre i organisasjonen som ikke er direkte-rapporterende.

Uansett; deskriptiv eller preskriptiv, så gir LMX fokus på den spesielle relasjonen lederen kan ha med andre. Og når relasjonene er av høy kvalitet, så vil det være det beste både for ledere, kollegaer og organisasjonen (Northouse, 2007).

### **3.1.2 Styrke og svakheter**

Det er flere styrker ved LMX. Først og fremst er den god til å beskrive relasjonene som lederen har med forskjellige ansatte. Videre er det den eneste leder-teorien som gjør dyade relasjonen til fokusområdet (Northouse 2007). Den viser også hvor viktig kommunikasjon er for ledere. LMX gjør også lederne oppmerksom på og advarer mot å la egen forutinntatthet influere hvem som blir invitert inn i gruppen (som man har innenfor-gruppen relasjon til).

Kritikken har blant annet gått på at LMX strider mot vår forståelse av rettferdighet. Vi blir opplært til likhet, og at ledere har forskjellige type relasjoner til sine ansatte strider mot dette.

Andre kritikker går på at LMX ikke er ferdig utviklet ennå, og for eksempel ikke forklarer hvordan man kan opprette en god kvalitets relasjon. Det har også vært stilt spørsmål om LMX er en-dimensjonal eller flerdimensjonal, men man har hovedsakelig funnet en dimensjon (Gran & Uhl-Bien, 1995).

### 3.2 Opplevd rettferdighet

Rettferdighetsteori bygger på sosiale bytteteorier. Rettferdighetsteori viser til ideen om at individer opplever hvor rettferdig de er behandlet ved å sammenligne det de yter med det de får igjen (Adams 1965 i Shore, Strauss og Sy, 2006). Colquitt (2001) påpeker at ansatte er utsatt for avgjørelser hver eneste arbeidsdag, både økonomiske avgjørelser, så vel som sosio-emosjonelle avgjørelser. Man vil være kritiske til avgjørelsene fordi resultatene er viktige, og man stiller spørsmålet: Var det rettferdig? (Colquitt, 2001).

Vi mennesker er veldig forskjellige, og noe en person opplever som urettferdig, kan oppleves som rettferdig av en annen person. Huseman et al. (1987) foreslår en «Equity Sensitivity Construct» som bygger direkte på rettferdighetsteori, og som deler individer inn i tre forskjellige preferanse-grupper: 1) Benevolents – individer som liker bedre å gi enn å motta 2) Equity Sensitives – individer som mener det skal være lik fordeling mellom det de yter og det de får igjen 3) Entitleds – individer som liker bedre å motta enn å gi (motsatt ende av «skalaen» enn Benevolents). De foreslår at individer innad i en gruppe vil oppleve rettferdighet på en konsistent og forskjellig måte fra en annen gruppe. Undersøkelser har vist at personer som tilhører forskjellige preferanse-grupper forholder seg annerledes til jobben (jobbytelsler) (Huseman et al., 1987). For å unngå at undersøkelsen vår skal bli for kompleks vil vi ikke skille mellom disse preferanse-gruppene, men vi er oppmerksom på at disse faktorene kan «forstyrre» resultatene.

Rettferdighetsopplevelse i organisasjoner kan deles inn i tre hovedtyper: 1) distributiv rettferdighet, 2) prosedyre rettferdighet, 3) interaksjons rettferdighet (som inkluderer mellommenneskelig rettferdighet og informasjons rettferdighet) (Colquitt, 2001). Vi vil i det følgende beskrive disse nærmere.

### **3.2.1 Distributiv rettferdighet**

Distributiv rettferdighet har fokus på lik og rettferdig fordeling i forhold til innsats og utbytte. Utbyttet fra organisasjonen må være rettferdig i forhold til innsatsen, og det må være likt for alle (Colquitt, 2001).

### **3.2.2 Prosedyre rettferdighet**

Prosedyre rettferdighet er definert som rettferdighet av prosessen som leder til resultater (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza, & Fry, 1980; Thibaut & Walker, 1975 i Colquitt 2001). Når individer opplever at de kan påvirke avgjørelses-prosessen eller influere resultatet (Thibaut & Walker, 1975, i Colquitt 2001), eller at prosessen kan beskrives med karakteristikk som konsistent, objektiv, korrekt, representativ, nøyaktig, og etisk, så vil prosedyre rettferdigheten være stor (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980, i Colquitt, 2001).

### **3.2.3 Interaksjons rettferdighet**

Interaksjons rettferdighet refererer til behandlingen individer mottar når avgjørelser blir tatt eller prosedyrer blir implementert (Bies & Moag, 1986, i Colquitt, 2001).

Colquitt (2001) foreslår å dele interaksjons rettferdighet i to komponenter: 1) mellommenneskelig rettferdighet og 2) informasjons rettferdighet.

Mellommenneskelig rettferdighet gjelder i hvilken grad individer er behandlet med medfølelse, høflighet, og respekt. Informasjons rettferdighet har fokus på forklaringer gitt om hvorfor

prosedyrer ble utført på en bestemt måte eller hvorfor resultater ble distribuert på en bestemt måte (Colquitt, 2001).

### 3.2.4 Tre eller fire dimensjoner?

Det har vært drevet mye forskning på organisasjons rettferdighet (se for eksempel Colquitt et. al., 2001), men feltet er fortsatt under utvikling, spesielt med tanke på hva dette er, og hvordan man måler rettferdighet.

I Miller et. al. (2012) settes to vel-utviklede måleinstrumenter opp mot hverandre: Moormans tre-dimensjonale (distributiv-, prosedyre-, og interaksjons-rettferdighet) måle-skala (Moorman, 1991), mot Colquitts fire-dimensjonale (distributiv-, prosedyre-, mellommenneskelige- og informasjons-rettferdighet) måle-skala (Colquitt, 2001). I tillegg til forskjellig antall dimensjoner, er det også forskjell på hvilken «type» rettferdighetsopplevelse som måles. Mooreman beskrives som generell og bred rettferdighetsopplevelse, mens Colquitt kategoriseres som hendelses-basert (Miller et. al., 2012). Miller et al. (2012) antyder videre at det er forskjell mellom hva som best predikeres av Moreman (1991) og Colquitt (2001).

«Specifically, Moorman's measure of distributive justice, procedural justice, and interactional justice accounted for more variance than Colquitt's measure of distributive justice, procedural justice and informational justice in the prediction of instrumentality, group commitment, and collective esteem, respectively. Colquitt's (2001) measure of interpersonal justice, however, predicted helping behavior better than Moorman's (1991) measure of interactional justice»

(Miller et al., 2012, side 276).

Når vi bruker Colquitt (2001) sitt instrument, må vi velge hvilken hendelse vi vil undersøke. Vi kan for eksempel måle hvordan lønn eller generelle belønninger gis (eksempler fra Colquitt,

2001). Men i Norge er lønn et veldig privat tema, og ofte vil ikke kollegaer kjenne til andres lønn, og vil ofte ikke ha noe forhold til om lønnen de mottar er rettferdig i forhold til andre i bedriften. Lønn kan også kanskje være misvisende, da man som faggruppe kan synes at man mottar urettferdig lav lønn (for eksempel at man har en spesial-kompetanse som generelt sett ikke er høyt lønnet i Norge), og at dette kan påvirke svar på spørsmål rundt lønn. Et annet tema som man gjerne kan måle med Colquitt (2001) sitt måleinstrument er karriere. Karriere er synlig for alle ansatte og i store internasjonale firmaer blir det ofte «reklamert» med karrieremuligheter for å tiltrekke seg ansatte.

I vårt tilfelle ønsker vi dog å se mer generelt på det. Vi ønsker å se på ansattes generelle rettferdighets-opplevelse, og hvordan dette påvirker OCB. Med andre ord vil det være Moremann (1991) sine tre dimensjoner som passer vår kontekst best.

### 3.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

På 1980-tallet ble det for første gang publisert artikler hvor termen «Organizational Citizenship Behavior» (OCB) ble brukt (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983, i Podsakoff et. al., 2000). Organ et. al. (2006) bruker «The Good Sam» som bilde på hva som menes med OCB (Sam kan tenkes på som en forkortelse for «den gode *samaritan*» fra Bibelen). Sam er en person som hjelper forfatteren – selv om dette ikke inngår i jobb-beskrivelsen til Sam. Det trekkes frem fire punkter som Sam gjør:

1. Han hjelper til, selv om det ikke er en del av hans jobb
2. Han hjelper til uoppfordret
3. Han får ingen ekstra belønning fra bedriften for det han gjør
4. Hans bidrag gjør at arbeidet går bedre for hele gruppen og dermed totalt for bedriften

Sam er da et eksempel på en oppførsel som blir kalt Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB bygger på Chester Barnards konsept om villighet til å samarbeide (Bernard, 1938 i Podsakoff et. al., 2000) og på Daniel Katz sin deling av rolle-innsats fra innovativ og spontan oppførsel (Katz, 1964; Katz & Kahn, 1966, 1978, i Podsakoff et. al., 2000). I Organ et. al. (2006) defineres OCB på følgende måte:

«Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in that aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization» (Organ et. al. 2006, side 3).

Det er altså ikke noen direkte link mellom oppførselen det er snakk om og gevinster for organisasjonen. Den bakenforliggende tanken er at oppførselen vil bli til fordeler for organisasjonen over tid.

Podsakoff et. al. (1990) bygger på arbeidet av Organ (1988), og deler OCB inn i fem kategorier:

- **Altruisme** er en oppførsel der man etter eget forgodtbefinnende handler på en slik måte at det hjelper en annen person med en organisasjons-relatert oppgave eller problem.
- **Conscientiousness** er en oppførsel der man etter eget forgodtbefinnende går langt over det som minimum er forventet når det gjelder oppmøte, det å følge lover og regler, ta pauser osv.
- Å vise **sportmanship** (eller sportsånd) betyr at en ansatt tåler mindre ideelle situasjoner uten å klage.
- **Courtesy** (eller høflighet) er en oppførsel der man etter eget forgodtbefinnende handler slik at man forebygger eller gjør preventive tiltak for ikke å lage problem-situasjoner med andre.

- **Civic virtue** er en oppførsel der den ansatte viser ansvar ved å være engasjert og informert om det som skjer i virksomheten, og er involvert og interessert i «livet» til bedriften.

### 3.4 Forhold mellom LMX, opplevd organisasjons-rettferdighet og OCB

Det finnes flere studier som har undersøkt forholdet mellom LMX og opplevd rettferdighet, men det er færre som har undersøkt LMX med hensyn på opplevd distribusjons-, prosedyre-, interaksjons-rettferdighet (Lau, 2008). Eksempler er Bhal (2006) og Elicker, Levy og Hall (2006) som begge finner positive korrelasjoner mellom LMX og alle dimensjonene.

Generelt sett har man funnet støtte for at opplevd rettferdighet har positiv sammenheng med OCB (Podsakoff et. al., 2000). Men når vi ser på relasjonene mellom dimensjonene til opplevd rettferdighet og OCB finner en færre og mer varierende resultater. Cohen-Carash & Spector (2001) fant i sin meta-analyse støtte for en sammenheng mellom alle de tre dimensjonene for rettferdighet og OCB (altruism og conscientiousness). Moorman (1991) fant signifikante relasjoner mellom opplevd rettferdighet og OCB, men det var bare dimensjonen opplevd interaksjons rettferdighet som viste signifikante relasjoner til dimensjoner av OCB (de fire dimensjonene altruism, courtesy, sportsmanship og conscientiousness).

## 4.0 Forskningsspørsmål og modell

I kapittel 2.1 satte vi opp følgende problemstilling:

*Har LMX en positiv sammenheng med ansattes opplevelse av organisasjons-rettferdighet, og har rettferdighets-opplevelsen en positiv sammenheng med organizational citizenship behavior?*

I forrige kapittel viste vi at vi kan dele opplevd rettferdighet inn i tre dimensjoner. Vi kan da sette opp følgende hypoteser for sammenhengen mellom LMX og opplevd rettferdighet:

Hypotese	Beskrivelse
H-01	LMX har en positiv sammenheng med opplevd distribusjons rettferdighet
H-02	LMX har en positiv sammenheng med opplevd prosedyre rettferdighet
H-03	LMX har en positiv sammenheng med opplevd interaksjons rettferdighet

**Tabell 1: Hypoteser for relasjonene mellom LMX og opplevd rettferdighet**

Videre så vi at OCB kan deles inn i fem dimensjoner. Vi kan da for hver av dimensjonene for opplevd rettferdighet, se på relasjonen til hver av de fem dimensjonene i OCB. Vi setter da opp følgende hypoteser:

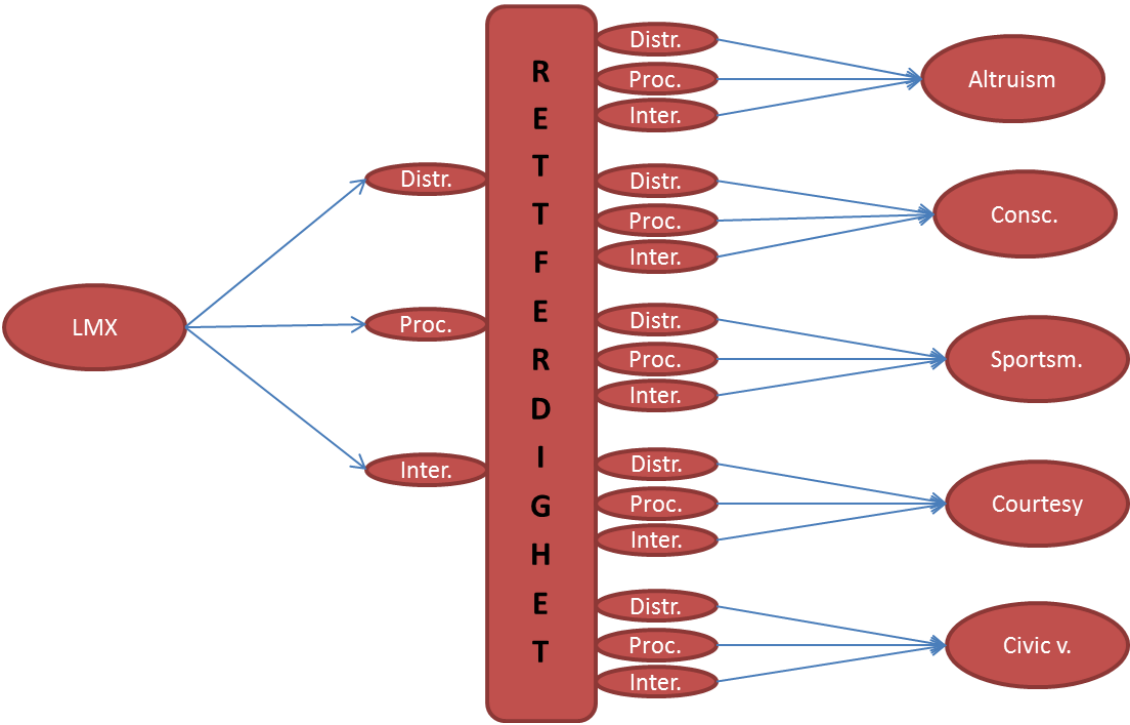
Hypotese	Beskrivelse
H-04	Opplevd distribusjons rettferdighet har en positiv sammenheng med altruism
H-05	Opplevd distribusjons rettferdighet har en positiv sammenheng med conscientiousness
H-06	Opplevd distribusjons rettferdighet har en positiv sammenheng med sportmanship
H-07	Opplevd distribusjons rettferdighet har en positiv sammenheng med courtesy
H-08	Opplevd distribusjons rettferdighet har en positiv sammenheng med civic virtue
H-09	Opplevd prosedyre rettferdighet har en positiv sammenheng med altruism
H-10	Opplevd prosedyre rettferdighet har en positiv sammenheng med conscientiousness
H-11	Opplevd prosedyre rettferdighet har en positiv sammenheng med sportmanship



H-12	Opplevd prosedyre rettferdighet har en positiv sammenheng med courtesy
H-13	Opplevd prosedyre rettferdighet har en positiv sammenheng med civic virtue
H-14	Opplevd interaksjons rettferdighet har en positiv sammenheng med altruism
H-15	Opplevd interaksjons rettferdighet har en positiv sammenheng med conscientiousness
H-16	Opplevd interaksjons rettferdighet har en positiv sammenheng med sportmanship
H-17	Opplevd interaksjons rettferdighet har en positiv sammenheng med courtesy
H-18	Opplevd interaksjons rettferdighet har en positiv sammenheng med civic virtue

Tabell 2: Hypoteser for relasjoner mellom opplevd rettferdighet og OCB

Oppsummert kan vi sette opp følgende modell:



Figur 2: Forskningsmodell

## 4.1 Kontekstuell begrunnelse

I dag er det en trend mot større og mer internasjonale bedrifter. En bedrift vil ofte gå på tvers av landegrensene. Eksempler på slike bedrifter er banker, som ofte vil ha kontorer og søster-bedrifter i flere andre land. Slike internasjonale bedrifter vil søke å ha mest mulig like regler, policyer og systemer på tvers av landene hvor dette er mulig, for å ha en mest mulig effektiv bedrift.

Hvordan oppleves rettferdigheten når ansatte opplever at regler, prosesser og avgjørelser bestemmes delvis utenfor landegrensene fra «fjerne» personer, og delvis direkte fra egen leder?

Finner vi sammenhengene i forskningsspørsmålet igjen i denne konteksten?

Vi ønsker å gjøre undersøkelsen i operasjons-avdelingen i en norsk bank. Ansatte her vil være de ansatte i bedriften som har mest direkte kontakt med kundene. Hvordan OCB er blant disse ansatte vil da være noe som kunder kan få inntrykk av.

## 5.0 Metode og design

Vi vil nå beskrive metode og design som ble brukt i undersøkelsen. Bakgrunnen for undersøkelsen er å få bedre forståelse om sammenhengen mellom begrepene LMX, opplevd rettferdighet og OCB. Forskningsmodellen fra forrige kapittel danner grunnlag for designet.

### 5.1 Forskningsdesign

Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design: eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Gripsrud et. al., 2004). Eksplorativt brukes først og fremst til å forstå og tolke fenomener. Deskriptivt design brukes når man har en viss forståelse for problemområdet og ønsker å beskrive situasjonen på et bestemt område. Kausalt design brukes for å finne mulige årsaksforklaringer (Gripsrud et. al., 2004).

Videre skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitative metoder går mer i dybden gjerne med åpne spørsmål, mens kvantitative metoder samler inn data i form av tall som kan benyttes av statistiske analyseteknikker.

For å finne svar på vårt forskningsspørsmål vil vi gjennomføre en deskriptiv undersøkelse med kvantitative data. Dette gir oss et godt grunnlag for å analysere de sammenhengene vi ønsker å finne ut mer om.

## **5.2 Data**

En større internasjonal bank ble valgt mest ut fra hva som var tilgjengelig innenfor tidsrammen undersøkelsen måtte gjennomføres. Operasjonsavdelingen i denne banken har 140 ansatte. De ansatte her kan deles inn i to hoved-grupper etter ansettelsesforhold: 1) studenter – ansatt i en 23% stilling, med arbeid hovedsakelig om ettermiddager, kvelder og lørdager, og 2) fast ansatte.

## **5.3 Spørreskjema**

For å finne instrumenter for begrepene våre ble det søkt igjennom artikler, bøker og på Internett for å finne hva som allerede var gjort. Vår spørreundersøkelse måtte være både på norsk og engelsk, da dette er vanlig internt i bedriften.

Vi går i det følgende igjennom mål for LMX, opplevd rettferdighet og OCB. For å begrense omfanget av undersøkelsen, valgte vi å la ansatte selv vurdere både sin relasjon til lederen (LMX) og sin egen oppførsel (OCB).

### 5.3.1 LMX

For å evaluere LMX har man typisk brukt et kort spørreskjema som spør ledere og medarbeidere om effektiviteten i deres arbeidsforhold. Spørreskjema vurderer i hvilken grad svarene viser at forholdet har gjensidig respekt, tillit, og forpliktelse til hverandre (Northouse, 2007).

I følge Gerstner & Day (1997) er det ikke noen konsistent måte å operalisjonere LMX, og instrumenter som har blitt brukt, har blitt kritisert. Målene mangler innholds-validitet (Schriesheim et al. 2001 i Northouse, 2007), og det har vært stilt spørsmål om målene brukt er endimensjonale eller flerdimensjonale (Graen & Uhl-Bien, 1995 i Northouse 2007). I Gerstner & Days (1997) metaanalyse av LMX fant man videre lavt samsvar mellom leder og ansattes vurdering av kvaliteten på relasjonen, selv om man fant stor sammenheng mellom LMX og mål på ledereffektivitet.

Gerstner & Day (1997) hevder at LMX7 er den desidert mest brukte instrumentet for LMX, og at det var den som hadde best reliabilitet og høyere korrelasjon til resultat. De anbefaler bruk av LMX7, og vi vil bruke denne i vår undersøkelse til å måle ansattes vurdering av forholdet mellom seg selv og leder.

Vi vil bruke LMX7 fra Graen & Uhl-Bien (1995) som består av 7 spørsmål. Denne har blitt oversatt til norsk i Furunes & Mykletun (2007).

Vi ønsket å få mest mulig lik skala gjennom hele spørreundersøkelsen (for å unngå feiltolkninger av spørsmål, og unngå feile svar). Vi gjorde derfor om skalaen til en 7-punkt Likert skala fra Svært uenig til Svært enig. Et eksempel på tilsvarende omskrivning finnes i Lee (2000) som omskriver LMX7 i Scandura & Graen (1984) til en 7-punkts Likert skala. Det ferdigutviklede spørreskjema (både norsk og engelsk) er gjengitt i vedlegget.

### 5.3.2 Opplevd organisasjons rettferdighet

I teori-kapitlet valgte vi å bruke en tre-dimensjons inndeling av opplevd rettferdighet. Vi henviste der til Moorman (1991), og instrumentet utviklet for disse tre dimensjonene. Vi brukte derfor dette instrumentet i spørreskjema. Moremanns instrument består av totalt 18 spørsmål (Moremann, 1991), 7 for prosedyre rettferdighet, 6 for interaksjons rettferdighet, og 5 for distribusjons rettferdighet (se vedlegg). Instrumentet ble tilpasset vårt kontekst blant annet ved å ha like type mål som for LMX, og samme måleskala (7-punkts Likert skala). For eksempel ble «To what extent are you fairly rewarded considering the responsibilities that you have» som i Moremann (1991) har en likert skala fra 1 – «very unfairly» til 5 – «very fairly», endret til «I am fairly rewarded considering the responsibilities I have» med en Likert skala fra 1 – strongly disagree til 7 - strongly agree. Se vedlegg for endelig spørreskjema.

### 5.3.3 Organizational Citizenship Behavior

Podsakoff et. al. (1990) har utviklet et måleinstrument for de 5 OCB dimensjonene. Instrumentet består av 5 spørsmål for altruism, 5 spørsmål for conscientiousness, 5 spørsmål for sportmanship, 5 spørsmål for courtesy og 4 spørsmål for civic virtue (se vedlegg for endelig spørreskjema). Instrumentet har en 7 punkts Likert skala fra «strongly disagree» til «strongly agree».

Noen små-endringer på de engelske spørsmålene ble gjort. For eksempel ble «Believes in giving an honest day's work for an honest day's pay» endret til «I believe in giving an honest day's work for an honest day's pay». Bruk av uttrykk som ikke er så kjente i Norge, ble endret til et enklere språkbruk. For eksempel ble «Tends to make «mountains out of molehills»» endret til «I tend to blow things out of proportions».

### 5.3.4 Segmenteringsspørsmål

Å legge segmenteringsspørsmål tidlig i spørreundersøkelsen kan ofte medføre at undersøkelsen ikke blir besvart pga. at de segmentelle spørsmålene har mer privat karakter (Johnson & Gustafsson 2000). Segmenteringsspørsmålene ble derfor lagt på slutten av undersøkelsen. Kjønn, alder, utdanning, antall år ansatt i bedriften, ansettelsesforhold (student, ansatt) ble brukt. Alder og antall år i bedriften ble laget med kategori-variable for å beholde besvarelsen anonym.

## 5.4 Oversettelse og test av hoved-undersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble først utarbeidet på engelsk, da måleinstrumenter på engelsk allerede var tilgjengelig. En gruppe ansatte fra bedriften gikk igjennom spørsmålene og bare noen små-tilpasninger var nødvendig. Oversettelse av spørreskjema til norsk ble gjort ved å spørre noen fra organisasjonen om å oversette det engelske spørreskjema til norsk, og deretter noen andre til å oversette dette tilbake til engelsk igjen.

«A golden rule of survey research is to conduct one or more test before you put any survey into the field» (Johnson & Gustafsson 2000, side 93), og vi lot derfor noen ansatte teste spørreskjemaene og se at spørsmålene virket greie og forståelige. Testen medførte noen små- endringer og finpuss på spørre-undersøkelsen.

I teste-fasen ble personer fra andre avdelinger enn operasjons-avdelingen spurt. Ideelt sett burde det vært gjort innenfor samme avdeling som undersøkelsen skulle bli gjort, men på grunn av at utvalget var ganske lite i utgangspunktet, ble det valgt å gjøre dette utenfor. Dette kan forsvares med at bedriften har ganske sterk organisasjons-kultur på tvers av avdelingene; noe som skyldes mange prosjekter på tvers av avdelinger, og også mye intern-omflyttinger fra forskjellige

avdelinger. Videre ble testere valgt blant de som hadde hatt mye med operasjons-avdelingen å gjøre, gjerne gjennom prosjekter, eller ved å ha vært tidligere ansatt i disse avdelingene.

Hoved-undersøkelsen (både engelsk og norsk) ble sjekket for overflatevaliditet ved at to personer ble spurt følgende spørsmål til hvert spørsmål i undersøkelsen: «Er målingen rimelig eller intuitivt riktig?» (Reve 1985) sett opp mot den dimensjonen de ønsker å representere? Ingen endringsbehov ble oppdaget av denne testen.

## 5.5 Datainnsamling

Spørreundersøkelsen ble sendt ut på epost med linker til bedriftens egen web-baserte spørreundersøkelses system, med forklaring om at undersøkelsen var i forbindelse med et master-studie. Spørreundersøkelsen var åpen i en uke, og det ble oppfordret til å svare på undersøkelsen en ekstra gang i løpet av uken.

## 6.0 Analyser

I dette kapitlet vil vi gå igjennom analyser som ble gjort på de innsamlede dataene fra spørreundersøkelsen. For analysene ble SPSS versjon 20 brukt.

Alle svarene for sportsmanship ble reversert før analysene ble gjort.

Vi vil først se på datarensing og beskrive dataene, deretter vil vi se på reliabilitet og validitet, før vi sjekker om vi finner støtte for hypotesene våre.

### 6.1 Datarensing

Før analyser blir gjennomført, må datasettet sjekkes for feilkodinger, sære verdier eller «missing values» (Gripsrud et al., 2004). Med feilkoding menes at verdier som er gitt, ikke er mulige

verdier (for eksempel fødselsår). Med sære verdier er «observasjoner som er ekstreme i den forstand at de avviker betydelig fra det som er typisk» (Gripsrud et. al., 2004, side 185). Og «missing values» er svar der enkelt-spørsmål ikke ble besvart.

I vår undersøkelse var det ikke mulig med feilkodinger, da alle svar var basert på valg blant alternativer. «Missing values» var heller ikke mulig, da alle spørsmål ble krevd å være besvart før det kunne bli sendt inn.

Sære verdier i vår undersøkelse kan for eksempel være besvarelser der alle svar er like (alle svar gitt er «svært uenig» for eksempel). Det ble ikke funnet noen sære verdier blant besvarelsene.

## **6.2 Beskrivelse av innsamlet data**

Vi mottok 67 besvarelser fra de 140 personene spørreskjema ble sendt til, det vil si en svarprosent på rundt 48%. En del kunne ikke svare fordi de var på ferie/permisjon, eller ikke var på arbeid denne uken. Det kan også være at vårt valg av å ha alle svar påkrevd, medførte at noen ikke ville sende inn besvarelsen.

Vi mottok bare ett svar på det engelske spørreskjema, mens 66 svarte på det norske spørreskjema.

Vi vil derfor i de påfølgende analysene konsentrere oss om det norske spørreskjema.

### **6.2.1 Segmenterings variable**

Av de 67 svarene, var 49 kvinner og 18 menn. Videre var 43 av svarene fra fast ansatte, og 24 studenter.

Av de 43 fast ansatte, var 33 kvinner og 10 menn, mens det var 16 kvinner og 8 menn blant de 24 studentene. Blant studentene var det flest med høyskole/universitet – bachelor utdannelsen, mens det for fast ansatte var flest med videregående skole.



Det var 32 personer som har vært ansatt mindre enn 5 år (10 fast ansatte og 22 studenter), mens 27 personer har vært ansatt mellom 5 og 15 år (25 fast ansatte og 2 studenter) og 8 personer (alle fast ansatte) mer enn 15 år.

Studentene var hovedsakelig yngre enn 30 år (22 personer), mens det var mer spredt utover for fast ansatte med 10 personer yngre enn 30 år, 21 personer mellom 30 og 45, 8 personer mellom 46 og 55, og 4 personer eldre enn 55 år.

Se detaljer i tabellene angitt i vedlegget.

### 6.2.2 Hovedundersøkelsen

Som nevnt tidligere var alle spørsmål besvart på alle mottatte besvarelser (på grunn av design).

Alle spørsmålene har en Likert skala fra 1 til 7. Svarene har minimumsverdier fra 1 til 4.

Spørsmålene «Jeg har tro på å gjøre et ærlig arbeid for rett betaling» (conscientiousness), «Jeg er oppmerksom på hvordan min oppførsel påvirker andres arbeid» (courtesy), «Jeg følger <firmaet>s regler og policier, også når ingen kan oppdage brudd på disse» (conscientiousness) og «Jeg hjelper nyansatte å komme i orden, selv om det ikke er påkrevd» (altruism) har alle besvarelser med minimums verdi på 4. Videre har «Jeg fokuserer alltid på det som er negativt, og ikke på det som er positivt» (sportmanship) maksimal verdi på 4, og «Jeg bruker mye tid på å klage på bagateller» (sportmanship) maksimal verdi på 5.

Gjennomsnittet på «Jeg lager gjerne «stor ståhei for ingenting»» (sportmanship) og «Jeg fokuserer alltid på det som er negativt, og ikke på det som er positivt» (sportmanship) er lave, henholdsvis 1,66 og 1,67. Høye gjennomsnitt finner vi med «Jeg misbruker ikke andres rettigheter» (courtesy) og «Jeg følger <firmaet>s regler og policier, også når ingen kan oppdage brudd på disse» (conscientiousness) på henholdsvis 6,46 og 6,43.

Fra tabellen i vedlegget finner vi også Skewness og Kurtosis. Skewness viser noe om hvor symmetrisk fordelingen er, hvor positive verdier forteller at fordelingen er klustret til høyre mot høyere verdier, mens negative verdier forteller at fordelingen er klustret til venstre mot lavere verdier. Kurtosis viser informasjon om hvor spiss (eller hvor høy) fordelingskurven er. Positive verdier viser at fordelingen er spisset med lange tynne haler, mens negative verdier viser at fordelingen er relativt flat (Pallant, 2010).

De to høyeste absolutt-verdiene på Skewness er for «Jeg misbruker ikke andres rettigheter» (courtesy) med 3,047 (negativ) og «Jeg lager gjerne «stor ståhei for ingenting»» (sportmanship) med 2,445. Samme to spørsmål har da også høyeste absolutt verdi for Skewness, på henholdsvis 9,337 og 7,666. Begge viser en ganske kraftig skjevfordeling, samt noen få i motsatt ende av skalaen.

### **6.3 Reliabilitet og intern konsistens**

Cronbach alpha ble beregnet for LMX, samt alle dimensjonene for både opplevd rettferdighet og OCB. «Cronbachs alpha absolutely should be the first measure one calculates to assess the quality of the instrument» (Churchill 1979, side 68). Så lenge Cronbach alfa er større enn 0,7, men ikke for nært 1, vil man kunne si at målet er reliabelt (Gripsrud et al., 2004). Dog kan det være vanlig å finne verdier som er ganske lave (for eksempel 0,5) for skalaer med mindre enn ti items (Pallant, 2010). Om Cronbach alpha er for lav, må vi vurdere å ta ut noen av spørsmålene fra undersøkelsen.

Cronbach alpha er gjengitt i tabell 16 i vedlegget. Vi ser for eksempel at Cronbach alpha for LMX er på 0,920, og viser altså en god intern konsistens. Cronbach alpha til opplevd

distribusjons rettferdighet på 0,963 kan kanskje sies å være nær 1, men vi velger allikevel å beholde dette da vi bygger på vel-testede mål.

Cronbach alpha for conscientiousness, sportsmanship og til en viss grad courtesy er lave. Videre har noen av målene i disse dimensjonene lave eller ikke signifikante korrelasjoner til andre mål i dimensjonen. Vi vil i det følgende se nærmere på disse dimensjonene. Vi benytter oss også av informasjon fra «Corrected Item-Total Correlation», en matrise som viser korrelasjonen for hvert item mot totalen. I følge Pallant (2010) ville lave verdier (under 0,3) indikere at et mål måler noe annet enn hva dimensjonen ønsker å måle.

### **6.3.1 Conscientiousness**

For conscientiousness fant vi en Cronbach alpha på 0,404. Her finner vi at spørsmålet «Jeg tilbringer mer tid på arbeidsplassen enn det som er normalt» ikke har signifikant korrelasjon mot noen av de andre spørsmålene i dimensjonen, og har et lavt gjennomsnitt (2,93). Den har også «corrected item-total correlation» på -0,102 - noe som (ifølge Pallant, 2010) kan indikere at dette måler noe annet enn dimensjonen totalt sett. Videre ser vi at spørsmålet har en overvekt av svar med minimums verdien (22 svar med 1 – Svært uenig). Dette kan kanskje forklares med hvordan spørsmålet har blitt oversatt (fra engelsk «Attendance at work is above the norm»). Frasen «mer enn normalt» har kanskje ikke helt den samme betydningen som den engelske «above the norm», og kan være grunnen til at det ikke synes å passe inn i dimensjonen conscientiousness.

Vi tar ut dette spørsmålet fra videre analyser, og Cronbach alpha øker til 0,650.

### **6.3.2 Sportsmanship**

For sportsmanship fant vi en Cronbach alpha på 0,438. Vi ser at spørsmålet «Jeg uttrykker meninger om mange ting og har behov for at de blir hørt» ikke har signifikant korrelasjon til

andre mål i samme dimensjon. Målet har «corrected item-total correlation» på -0,025. Dette var et spørsmål som var vanskelig å oversette fra originalen på engelsk, da det her var brukt uttrykk som ikke er så kjent i vår kontekst (originalt engelsk spørsmål er «Is the classic «squeaky wheel» that always needs greasing.»). En årsak til problemet med dette målet er nok at oversettelsen ikke klarte helt å dekke det den var ment å gjøre. Ved å ta ut dette spørsmålet vil Cronbach alpha øke til 0,561, og vi vil ikke bruke dette målet i de videre analysene.

Videre korrelerer spørsmålet «Jeg finner alltid feil med det <firmanavn> gjør» bare signifikant med ett annet mål i dimensjonen og har lavt gjennomsnitt (2,46). Det har også en «corrected item-total correlation» på 0,168. Igjen kan dette være et oversettelses problem (engelsk spørsmål er «I always finds fault with what <company> is doing»). Oversettelsen burde kanskje heller vært «Jeg finner alltid noe å utsette på det <firmanavn> gjør». Ordet «feil» kan ha blitt oppfattet mer i retningen av «juridiske» feil, mens kanskje den engelske setningen mer er i betydningen at man ikke liker det firmaet gjør. Vi velger å ta ut målet fra de videre analysene, og får da tre mål for dimensjonen med en Cronbach alpha på 0,711.

### 6.3.3 Courtesy

For Courtesy er Cronbach alpha under den anbefalte grensen, men høyere enn hva som er vanlig med forholdsvis få mål for en dimensjon (Pallant, 2010). Mange av korrelasjonene mellom målene for dimensjonen er lave eller ikke signifikante. Men det er ikke noen mål som kan slettes for å øke Cronbach alpha. «Corrected Item-Total Correlation» er alle over 0,3. Vi finner heller ikke noen spørsmål som synes å være feilt oversatt.

Denne dimensjonen er altså ikke tydelig til stedet. Vi velger allikevel å støtte oss til forskning allerede gjort for målene, og beholder alle målene for dimensjonen.

Tabell 17 viser de nye Cronbach alpha verdiene.

## 6.4 Begrepsvaliditet - Konvergent og divergent validitet

Vi testet konvergent validitet ved å se på korrelasjonene til delmål for en variabel (vi ser bort fra spørsmål som ble tatt ut i reliabilitets-testen). For at vi skal ha konvergent validitet, kreves det at alle delmålene for samme variabel har høy korrelasjon (over 0,3 i følge Pallant, 2010).

Divergent validitet krever at vi har lav korrelasjon (mindre enn 0,7) mellom to delmål fra forskjellige variable (Johnson & Gustafsson 2000, side 115).

I det følgende vil vi bruke Principal Component Analysis (PCA) til faktoranalyse med Oblimin rotasjon. Vi sjekker Kaiser-Meyer-Olkin verdiene, som er anbefalt å være høyere enn 0,6 (Kaiser 1970, 1974; i Pallant 2010), samt at Bartlett's Test av Sphericity er signifikant  $p < 0,05$ . (Bartlett 1954; i Pallant 2010).

Vi diskuterer forventede dimensjoner opp mot faktoranalysene, og verifiserer funnene mot Scree Plot for indikasjoner av dimensjoner. Vi sjekker størrelsen av communalities, det vil si hvor mye av variansen til hvert spørsmål som blir forklart, og også ladningen til den aktuelle faktoren.

Hovedfunnene er beskrevet under, mens detaljene er gjengitt i vedlegget.

### 6.4.1 LMX

For LMX korrelerer alle målene forholdsvis høyt til hverandre (fra 0,463 til 0,798). Kaiser-Meyer-Olkin verdi er på 0,881, klart over den anbefalte verdien på 0,6, og Bartlett's Test av Sphericity er signifikant ( $p < 0,05$ ).

Vi ser videre at det er bare en faktor med egenverdi over 1, og at alle målene har høy ladning til denne faktoren. Faktoren forklarer 68% av variansen.

Videre ser vi at communalities for alle målene er høy (fra 0,544 til 0,793), og at alle målene har høy ladning til den ene faktoren (fra 0,738 til 0,890).

Vi har dermed validert målene for LMX med konvergent validitet.

#### 6.4.2 Opplevd rettferdighet

Korrelasjonsmatrise for mål for rettferdighet viser mange korrelasjoner over 0,3. Kaiser-Meyer-Olkin verdi var 0,899, klart over den anbefalte, og Bartlett's Test av Sphericity er signifikant ( $p < 0,05$ ).

Vi får tre faktorer med egenverdi over 1. Vi ser av Oblimin rotasjonen at spørsmålet «<Firma> har laget prosedyrer for å lage standarder slik at alle avgjørelser blir konsekvente» og «<Firma> har laget prosedyrer for å gi nyttig tilbakemelding om avgjørelser og deres implementeringer» (begge fra prosedyre rettferdighet) korrelerer forholdsvis sterkt mot en faktor som ellers inneholder mål for distributiv rettferdighet. Dette ser vi også igjen av korrelasjons matrisen, hvor vi ser at de to spørsmålene korrelerer sterkt mot flere av mål fra både distribusjons og interaksjons rettferdighet – i tillegg til å korrelere sterkt mot mål i dimensjonen prosedyre rettferdighet. Tilsvarende finner vi også for andre spørsmål (eksempler er «Generelt sett; Representanter fra <firma> vurderer/tar hensyn til mine synspunkter» og «Generelt sett; Representanter fra <firma> gir meg nødvendig tilbakemelding om avgjørelser og deres implementeringer», som begge er mål for interaksjons rettferdighet, men samtidig lader høyere mot prosedyre rettferdighets dimensjonen).

Vi ser at mål for en dimensjon korrelerer høyt mot mål i andre dimensjoner. Vi har altså ikke helt uavhengige dimensjoner, men finner tre faktorer hvor målene som for teorien tilhører en dimensjon, har gode ladninger til samme faktor.

Videre ser vi at communalities for alle målene er høy (fra 0,507 til 0,903), og at de tre faktoren forklarer 74 % av variansen.

Vi fortsetter da med alle mål som følger teorien, fordi vi stort sett får resultater som stemmer med teoriene. Vi har da konvergent og divergent validitet for målene innad i opplevd rettferdighet.

### 6.4.3 OCB

Vi kjører en bekreftende faktor-analyse for fem faktorer, med Oblimin rotasjon. Kaiser-Meyer-Olkin verdi var 0,748, klart over den anbefalte, og Bartlett's Test av Sphericity er signifikant ( $p < 0,05$ ). Vi ser at det faktisk er 6 faktorer med Eigenverdi over 1. Til komponent 1 finner vi igjen mål for altruism, alle sportsman målene har høy ladning til komponent 2, til komponent 3 finner vi igjen conscientiousness målene, og for komponent 4 finner vi målene for civic virtue. For komponent 5, som da skulle tilsvare courtesy ser vi at bare to av målene («Jeg prøver å unngå og lage problemer for mine kollegaer» og «Jeg misbruker ikke andres rettigheter») har høy ladning. De to målene «Jeg tenker igjennom hvilken påvirkning mine handlinger har på mine kollegaer» og «Jeg går aktivt inn for å unngå problemer med kolleger» har lav korrelasjon til andre mål for dimensjonen som ellers tilsvare courtesy (bortsett fra til hverandre), og videre korrelerer de lavt til faktoren som kan være faktoren for courtesy (se structure matrix i vedlegg). Begge målene har forholdsvis høye ladninger til faktor som kan være altruism dimensjonen (spesielt for førstnevnte mål). Vi finner dette igjen i korrelasjons-matrisen. Ved en ny vurdering av oversettelsene finner vi at oversettelsene virker ok. Det kan se ut som om man tenker på disse spørsmålene som spørsmål under temaet «uegennyttige» handlinger, mer enn «høflighet».

Ut fra diskusjonen over, velger vi å ta ut disse målene, da det kan være at målene i vår kontekst ikke har blitt oppfattet som courtesy (høflighet).

Videre ser vi av analysene at målet «Jeg er oppmerksom på hvordan min oppførsel påvirker andres arbeid» kanskje høre mer hjemme som en del av conscientiousness dimensjonen enn i courtesy. Spesielt ser vi dette når vi ser på hvor lavt dette målet korrelerer med de andre gjenværende målene i courtesy. Cronbach alpha er 0,542 for de tre målene, mens den går litt opp til 0,557 hvis vi også tar ut spørsmålet. Ved en ny vurdering av oversettelsen ser dette fortsatt ok ut, og overflatevaliditeten virker også å være grei (å være oppmerksom på hvordan oppførselen påvirker andres arbeid synes å kunne måle høflighet). Vi velger da å beholde målet, og støtter oss til undersøkelser gjort med dette målet i andre undersøkelser. Vi har da igjen tre mål for courtesy, som er innenfor anbefalingen til Pallant (på minst tre mål, Pallant 2010).

Vi kjører en ny bekreftende faktoranalyse for fem faktorer, med Oblimin rotasjon. Kaiser-Meyer-Olkin verdi var 0,710, klart over den anbefalte, og Bartlett's Test av Sphericity er signifikant ( $p < 0,05$ ). Vi ser at de fem faktorene har egenverdi over 1, og at målene nå følger teorien med gode ladninger til faktorer som kan representere dimensjonen. De fem faktorene forklarer 61% av variansen. Videre ser vi at communalities for alle målene er relativt høye (fra 0,448 til 0,791). Med de gjenværende målene kan vi nå bekrefte konvergent og divergent validitet innenfor OCB.

#### **6.4.4 Korrelasjons analyse for dimensjonene**

Vi har i de foregående analysene bekreftet konvergent og divergent validitet innen begrepene LMX, opplevd rettferdighet og OCB. Vi vil nå beregne mål for hver dimensjon, og beskrive dataene. Vi sjekker korrelasjonene mellom dimensjonene, og kontrollerer spesielt for divergent validitet mellom dimensjoner fra forskjellige begreper.

Vi lager mål for dimensjonene ved å beregne gjennomsnitt for de gjenværende spørsmål for hver dimensjon. Deskriptiv analyse av dimensjonene er angitt i tabell 26 i vedlegget. Vi finner størst Skewness på 1,572 (absolutt verdi) for courtesy, mens LMX har høyest Kurtosis på 3,434.



Av tabell 27 (se vedlegg) ser vi at det er forholdsvis store korrelasjoner mellom dimensjonene i opplevd rettferdighet, og størst mellom opplevd prosedyre rettferdighet og opplevd interaksjons rettferdighet (på 0,721). Dette kan tyde på at det er vanskelig for de som svarte på spørsmålene å skille mellom hvordan prosedyrene er, og hvordan prosedyrene blir gjennomført. Videre ser vi stor korrelasjon mellom LMX og interaksjons rettferdighet. Korrelasjonsmatrisen viser også ganske høye korrelasjoner mellom noen av dimensjonene i OCB (størst mellom altruism og conscientiousness på 0,510). Alle korrelasjoner mellom LMX og OCB og mellom opplevd rettferdighet og OCB er relativt lave.

Selv om vi finner noen korrelasjoner mellom dimensjonene, vil vi anta at vi nå har divergent validitet basert på eksisterende teorier.

Vi har da validert begrepene, og vil i neste kapittel teste hypotesene våre.

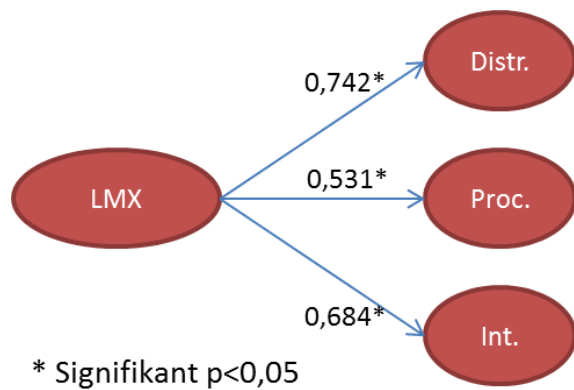
## **6.5 Hvilke sammenhenger finner vi?**

Standard multippel regresjonsanalyse ble utført for å teste hypotesene. Det ble for alle de følgende tilfellene foretatt analyser for å forsikre om at forutsetninger om normalitet, linearitet, multikollinearitet og homoscedasticity ikke var brutt. I våre analyser ble forutsetningene ansett til å være tilstede.

I det følgende vil vi angi modeller med ikke-standardiserte koeffisienten B (unstandardized coefficient B). Dette gjør vi fordi denne henviser direkte til våre måle-data, og alle våre mål er med samme skala. Detaljerte resultater til analysene er gitt i vedlegg 8.

### **6.5.1 LMX og opplevd rettferdighet**

Resultatet fra analysene kan oppsummeres i følgende modell:



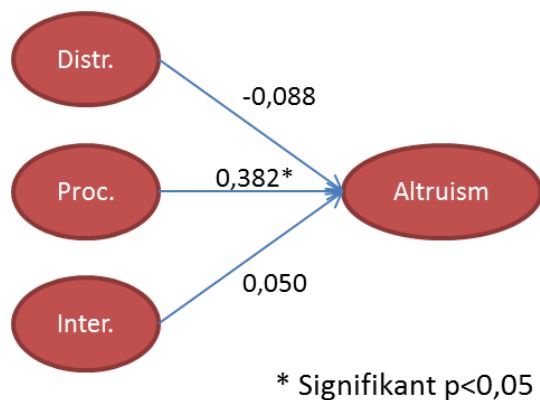
**Figur 3: LMX til dimensjoner i rettferdighet**

Alle relasjonene mellom LMX og opplevd rettferdighets-dimensjonene er signifikante  $p < 0,05$ .

LMX forklarer 23% av opplevd distribusjons rettferdighet, 34% av opplevd prosedyre rettferdighet, og 50% av opplevd interaksjons rettferdighet.

### 6.5.2 Opplevd rettferdighet og OCB

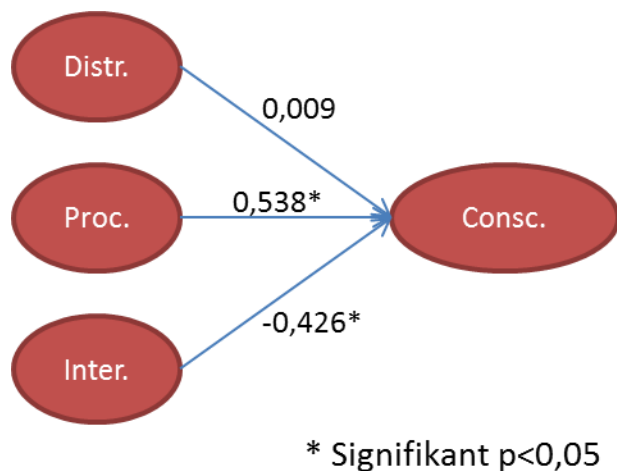
Resultatet fra analysene kan sette opp i følgende modell for altruism:



**Figur 4: Rettferdighetsdimensjoner til altruism**

Totalt sett forklarer modellen vår 22% av altruism ( $p < 0,05$ ), men bare opplevd prosedyre rettferdighet er unikt signifikant ( $p < 0,05$ ), og har en forklaringskraft på 11%.

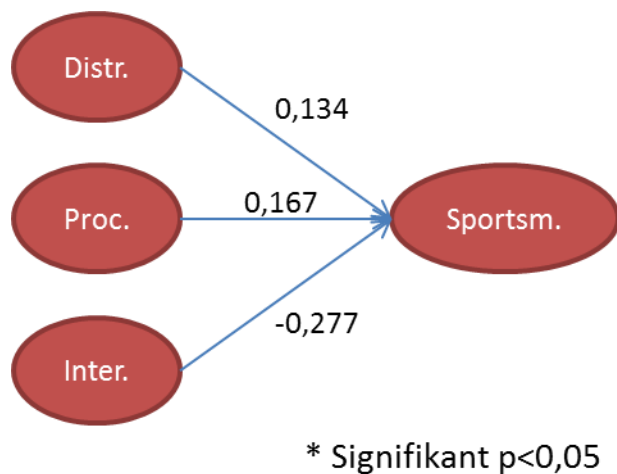
Videre kan vi fra analysene sette opp følgende modell conscientiousness:



**Figur 5: Rettfærdighetsdimensjoner til conscientiousness**

Totalt sett forklarer modellen vår 19% av conscientiousness ( $p < 0,05$ ). Opplevd prosedyre rettfærdighet og opplevd interaksjons rettfærdighet er begge signifikante ( $p < 0,05$ ) med forklaringskraft på henholdsvis 18% og 11%.

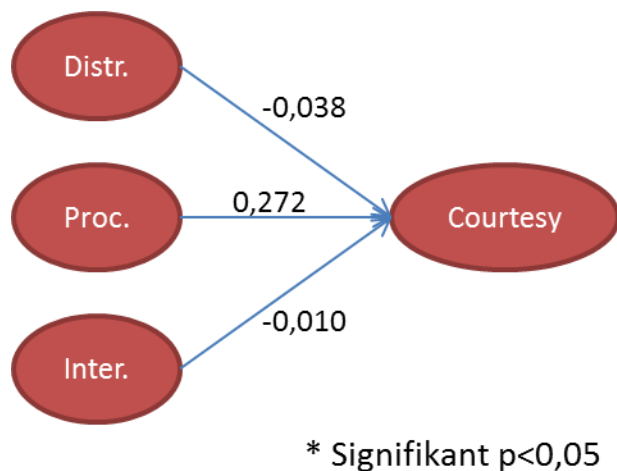
For sportsmanship kan vi sette opp følgende modell:



**Figur 6: Rettfærdighetsdimensjoner til sportsmanship**

Vi finner ingen signifikante resultater. Heller ikke totalt for modellen finner vi signifikans  $p < 0,05$ .

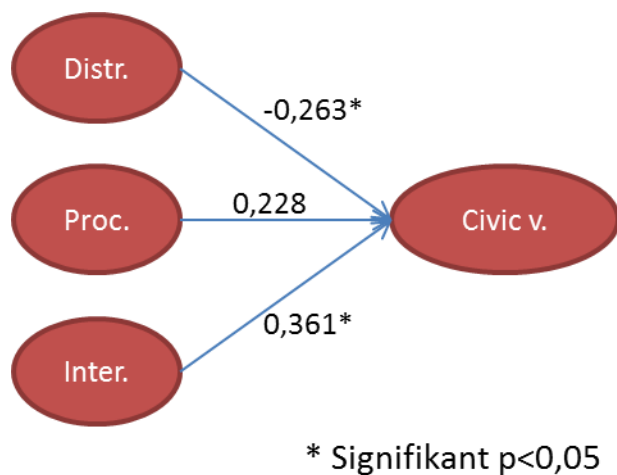
For courtesy kan vi sette opp følgende modell:



Figur 7: Rettferdighetsdimensjoner til courtesy

Hverken individuelle relasjoner eller total-modellen har signifikante resultater ( $p < 0,05$ ).

Til slutt kan vi for civic virtue sette opp følgende modell:



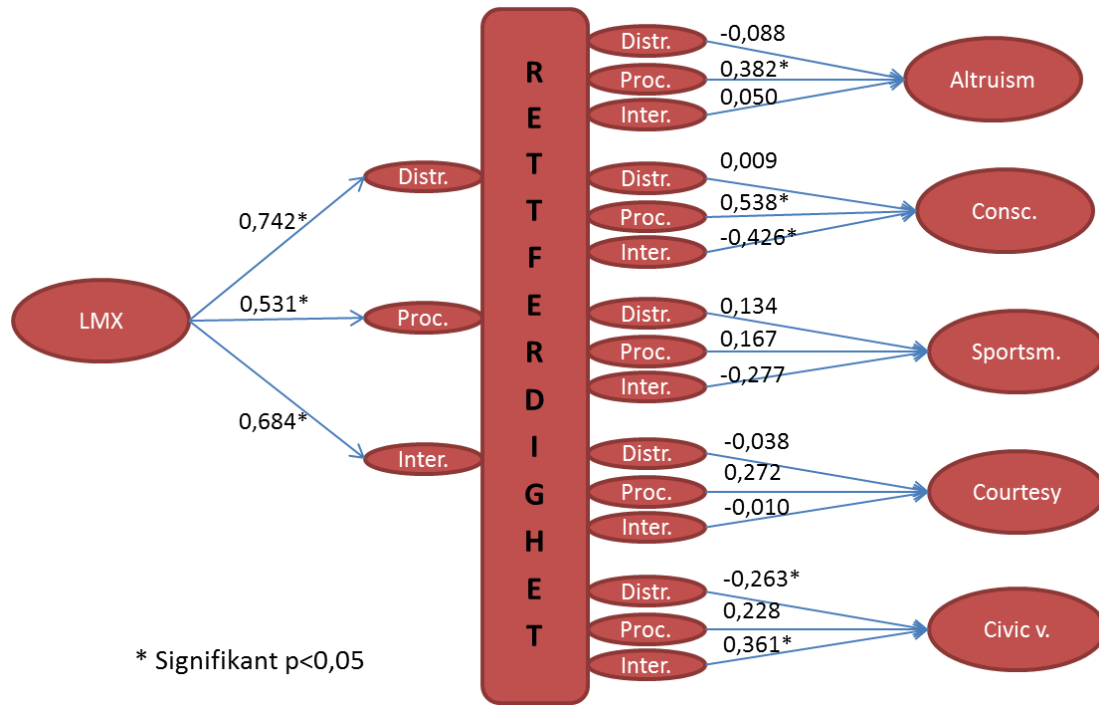
Figur 8: Rettferdighetsdimensjoner til Civic Virtue

Distribusjons og interaksjons rettferdighet relasjonene til civic virtue er begge signifikante

( $p < 0,05$ ), og forklarer henholdsvis 12% og 6% av variansen. Totalt sett forklarer modellen vår 21% av civic virtue.

## 6.6 Oppsummering av analyse resultater

Etter de foregående analysene, hva har vi så funnet? Vi har testet på alle hypotesene vi satte opp, og funnet støtte for noen, mens andre ikke blir støttet. En oppsummering av funnene er angitt i neste figur og tabell.



Figur 9: Oppsummerende regresjons resultater

Hypotese	Beskrivelse	Støttet?
H-01	LMX har en positiv sammenheng med opplevd distribusjons rettferdighet	Ja
H-02	LMX har en positiv sammenheng med opplevd prosedyre rettferdighet	Ja
H-03	LMX har en positiv sammenheng med opplevd interaksjons rettferdighet	Ja
H-04	Opplevd distribusjons rettferdighet har en positiv sammenheng med altruism	Nei
H-05	Opplevd distribusjons rettferdighet har en positiv sammenheng med conscientiousness	Nei
H-06	Opplevd distribusjons rettferdighet har en positiv sammenheng med sportmanship	Nei
H-07	Opplevd distribusjons rettferdighet har en positiv sammenheng med courtesy	Nei
H-08	Opplevd distribusjons rettferdighet har en positiv sammenheng med civic virtue	Nei
H-09	Opplevd prosedyre rettferdighet har en positiv sammenheng med altruism	Ja

H-10	Opplevd prosedyre rettferdighet har en positiv sammenheng med conscientiousness	Ja
H-11	Opplevd prosedyre rettferdighet har en positiv sammenheng med sportmanship	Nei
H-12	Opplevd prosedyre rettferdighet har en positiv sammenheng med courtesy	Nei
H-13	Opplevd prosedyre rettferdighet har en positiv sammenheng med civic virtue	Nei
H-14	Opplevd interaksjons rettferdighet har en positiv sammenheng med altruism	Nei
H-15	Opplevd interaksjons rettferdighet har en positiv sammenheng med conscientiousness	Nei
H-16	Opplevd interaksjons rettferdighet har en positiv sammenheng med sportmanship	Nei
H-17	Opplevd interaksjons rettferdighet har en positiv sammenheng med courtesy	Nei
H-18	Opplevd interaksjons rettferdighet har en positiv sammenheng med civic virtue	Ja

Tabell 3: Liste over hypoteser med indikasjon om vi fant støtte

Vi vil diskutere funnene i neste kapittel.

## 7.0 Drøfting og konklusjon

Som utgangspunkt for oppgaven satte vi opp forskningsspørsmålet:

***Har LMX en positiv sammenheng med ansattes opplevelse av organisasjons-rettferdighet, og har rettferdighets-opplevelsen en positiv sammenheng med organizational citizenship behavior?***

I vår kontekst finner vi at LMX har en positiv sammenheng med alle dimensjonene av opplevd rettferdighet, men finner ikke en signifikant positiv sammenheng mellom alle opplevd rettferdighets dimensjonene og dimensjonene i OCB. Vi finner derfor bare delvis støtte for siste del av forskningsspørsmålet.

I vår undersøkelse hentet vi data fra en operasjons avdeling i en bank. Alle analysene bygger på et relativt lite datagrunnlag, og enkelt-besvarelser har dermed større mulighet for å gjøre utslag på analysene. Et annet potensielt problem kan være uavhengigheten i svarene. Selv om spørreskjemaene er sendt til individer, så sitter man i et åpent kontor-landskap, og kan lett diskutere spørsmål med andre. Dette kan bryte uavhengigheten i svarene.

I undersøkelsen vår var det ansatte som vurderte kvaliteten på relasjonen til sin leder. Som vi har sett i teori kapitlet har man funnet lite samsvar mellom denne vurderingen, og lederes vurdering av samme relasjon. Det kan derfor være at vi hadde funnet andre resultat om det var leder som vurderte relasjonen.

Vi har ikke undersøkt inndelingen i «Equity Sensitivity Construct», som foreslår at individer innad i en gruppe vil oppleve rettferdighet på en konsistent og forskjellig måte fra en annen gruppe (se teori kapitlet). Forskjeller på sensitivitet på rettferdighet kan påvirke resultatene. Dette har vi altså ikke kunne korrigere for i vår undersøkelse.



For dimensjonene conscientiousness, sportsmanship og courtesy tok vi ut noen av målene før vi fortsatte med analysene. Det er da et spørsmål om vi fortsatt måler *hele* dimensjonen slik den er definert, eller bare deler av den.

Men selv med utfordringene nevnt over, ser vi at resultatene våre stemmer godt med funn i andre undersøkelser (beskrevet i teori kapitlet).

I våre analyser finner vi også to resultater hvor vi fikk signifikante resultater som har motsatt fortegn enn hva vi forventet. Mens vi forventet 1) H-08: «Opplevd distribusjons rettferdighet har en positiv sammenheng med civic virtue» og 2) H-15: «Opplevd interaksjons rettferdighet har en positiv sammenheng med conscientiousness» fant vi signifikante **negative** sammenhenger, med forklaringskraft på henholdsvis 12% og 11%. Dette kan selvfølgelig skyldes utfordringene nevnt over i diskusjonen, men kan kanskje også forklares på følgende måte: 1) At opplevd distribusjons rettferdighet har *negativt* sammenheng med civic virtue kan skyldes forståelsen av hva som er «obligatorisk» (ordet er brukt i to av fire mål for dimensjonen). Hvis man opplever rettferdig distribusjon, vil det heller ikke være noen møter som man «burde» være på, som ikke ble forstått som obligatoriske. Da ville det heller være obligatorisk (eller forventet), og betalt for. 2) At opplevd interaksjons rettferdighet har *negativt* sammenheng med conscientiousness kan skyldes at opplevd interaksjons rettferdighet kan forstås som tett kontakt med leder, og at en da har et mer avslappet forhold til bedriften. For eksempel kunne dette medføre at man kanskje tar litt flere pauser, eller kanskje en ikke ser på seg selv som den mest «pliktoppfyllende» ansatte (kommer kanskje seint, går tidlig, men gjør jobben sin).

Det ville være interessant å se om disse resultatene kunne finnes igjen i andre undersøkelser.

## 7.1 Studenter og ansatte

Vi viste tidligere hvordan de ansatte kan deles inn i to hovedgrupper: fast ansatte og studenter. Er det noen forskjell mellom disse to gruppene? Vi kan finne litt mer ut om dette ved å sammenligne gjennomsnittet for studenter og ansatte. Vi kjører en independent-samples t-test på gruppen «ansatt-forhold» på alle dimensjonene (se vedlegg).

I disse analysene finner vi signifikant forskjell på distribusjons rettferdighet. Her har fast ansatte gjennomsnitt på 3,86 (SD=1,69) mens studenter har gjennomsnitt på 5,12 (SD=1,20), og da altså en (signifikant) forskjell på 1,26. Med andre ord er det en høyere opplevelse av distribusjons rettferdighet blant studentene enn de ansatte. Dette kan kanskje skyldes at studenter vil være ansatt på relativt like premisser, mens fast ansatte er en mer heterogen gruppe ansatt på ganske forskjellige betingelser. Dette var den eneste dimensjonen vi fant signifikant forskjell mellom gruppene.

## 8.0 Implikasjoner og anbefalinger

Vi har i denne undersøkelsen sett at LMX har positiv sammenheng med opplevelse av rettferdighet, og at opplevelsen av rettferdighet har (delvis) positiv sammenheng med OCB i operasjons avdelingen til en norsk bank. Vi har altså bekreftet sammenhenger vist i annen forskning også i vår kontekst.

Men i vår undersøkelse ble det bare sett på hvordan ansatte selv vurderte kvaliteten av relasjonen til lederen. Videre undersøkelser for å se om vi finner tilsvarende resultater når leder vurderer kvaliteten kunne være interessant.

Vi har heller ikke sett på hvordan «Equity Sensitivity Construct» kan forklare variansen i opplevd rettferdighet. Dette kunne være interessant å ta med i fremtidige undersøkelser.

Vi har oversatt opplevd rettferdighets mål og OCB mål til norsk. Vi fant igjen alle de tre dimensjonene i opplevd rettferdighet og fem dimensjoner i OCB i vår kontekst, men vi har også sett at den norske oversettelsen trenger mer arbeid. Vi har sett at høflighet kanskje kan være kontekst avhengig, og at målene derfor kanskje bør tilpasses konteksten.

Bedriften vi gjorde vår undersøkelse i kan sies å være en ganske typisk bank i Norge. En enkeltstående undersøkelse er selvfølgelig ikke nok til å anta at vi vil finne det samme i tilsvarende bedrifter i Norge, og flere undersøkelser fra tilsvarende næringsvirksomheter ville gi bedre data grunnlag.

Vi fant også noen signifikante negative sammenhenger, og det ville være interessant å se om dette kunne finnes igjen i andre undersøkelser.

## Litteraturliste

- Bhal, Kanika T. (2006). *LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator*.  
Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27 Iss: 2, side 106 - 117
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. I R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), Research on negotiations in organizations. Vol. 1, side 43 – 55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cohen-Charash, Yochi & Spector, Paul E. (2001). *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 86, No. 2, side 278 – 321
- Churchill, Gilbert A. Jr (1979). *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*. Journal of Marketing Research: Volume XVI, februar 1979, side 64 – 73.
- Colquitt, Jason A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*. Journal of Applied Psychology: Volume 86, No 3, side 386-400
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). *The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process*. Journal Of Management, vol. 32 no. 4, side 531-551.
- Furunes, Trude og Mykletun, Reidar J. (2007). *På godfot med sjefen: Har norske lærere gode relasjoner til sin leder? En validering av måleinstrumentet LMX-7* Universitetet i Stavanger

- Gerstner, Charlotte R. and Day, David V. (1997). *Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues* Journal of Applied Psychology, Vol 82, No. 6, side 827 – 844.
- Graen, G. B., & Scandura, T. (1987). *Toward a psychology of dyadic organizing*. Research in Organizational Behavior, 9, side 175 – 208
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). *The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making*. Journal of Management Systems, 3 (3), side 33 – 48
- Graen, George B. og Uhl-Bien, Mary (1995). *APPROACH TO LEADERSHIP: DEVELOPMENT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX) THEORY OF LEADERSHIP OVER 25 YEARS: APPLYING A MULTI-LEVEL MULTI-DOMAIN PERSPECTIVE* Leadership Quarterly 6 (2), side 219-247.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Huseman, R., Hatfield, J., & Miles, E. (1987). *A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct*. The Academy of Management Review, 12, side 222-234.
- Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2000). *Improving customer satisfaction, loyalty, and profit*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Lau, Rebecca S. (2008). *Integration and Extension of Leader-Member Exchange and Organizational Justice at Individual- and Group-Level of Analysis. Par of Doctor of Philosophy in Management*. Virginia Polytechnic Institute and State University.

Lee, Hyung-Ryong (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry* Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management, Virginia Polytechnic Institute and State University

Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, side 27 – 55. New York: Plenum Press.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). *Beyond fairness: A theory of allocation preferences*. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*, side 167 – 218. New York: Springer-Verlag.

Martinsen, Øyvind Lund (2009). *Perspektiver på LEDELSE* Gyldendal akademisk

Miller, Brian K., Konopaske, Robert, Byrne, Zinta S., (2012). *Dominance analysis of two measures of organizational justice*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27, No. 3, side 264 – 282

Moorman, Robert H. (1991). *Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?* *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76, No. 6, side 845 – 855.

Northouse, Peter G. (2007). *LEADERSHIP, THEORY AND PRACTICE* 4. utgave. Sage Publications.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*.  
Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M., & MacKenzie, Scott B. (2006). *Organizational  
Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications.
- Pallant, Julie (2010). *SPSS Survival Manual*. Open University Press.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Moorman, Robert H., og Fetter, Richard (1990).  
*TRANSFORMATIONAL LEADER BEHAVIOURS AND THEIR EFFECTS ON  
FOLLOWERS' TRUST IN LEADER, SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIORS* Leadership Quarterly 1(2), side 107-142.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth og Bachrach, Daniel G. (2000).  
*Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and  
Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. Journal of Management, Vol.  
26, No. 3, side 513-563
- Reve, Torger (1985). *Validitet i økonomisk-administrativ forskning*
- Shore, T., Sy, T. & Strauss, J. (2006). *Leader responsiveness, equity sensitivity, and employee  
attitudes and behavior*. Journal of Business and Psychology, Vol. 21, No. 2, Winter  
2006.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ:  
Erlbaum.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.:  
Pearson/Prentice Hall.

## Linker

VGNett (22.03.2013): *Dragkamp om kritikk av Trond Giske*

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/norsk-politikk/artikkel.php?artid=10100738>



## Vedlegg

I de følgende vedleggene er det brukt spørsmåls-numre for å identifisere spørsmålene i listene.

Listen over spørsmål med nummer er gitt i Vedlegg 1.

I vedlegget er desimal symbol angitt med punktum (.).

## Vedlegg 1 – Liste over mål

1: Jeg vet vanligvis hvor tilfreds min nærmeste leder er med arbeidet jeg utfører
2: Min nærmeste leder forstår godt problem og behov jeg støter på i mitt arbeid
3: Min nærmeste leder kjenner godt min kapasitet og mine evner
4: Min nærmeste leder ville bruke sin innflytelse for å hjelpe meg med vansker i mitt arbeid
5: Min nærmeste leder ville stille opp for meg selv om det gikk på hans / hennes egen bekostning
6: Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser selv når han/hun ikke er til stede
7: Jeg vil karakterisere mitt samarbeidsforhold til min nærmeste leder som effektivt
8: <firma> har laget prosedyrer for å samle riktig informasjon som er nødvendig for å ta avgjørelser
9: <firma> har laget prosedyrer for å gi muligheter for å påklage eller utfordre avgjørelsen
10: <firma> har laget prosedyrer for å få alle berørte parter representert
11: <firma> har laget prosedyrer for å lage standarder slik at alle avgjørelser blir konsekvente
12: <firma> har laget prosedyrer for å høre på uttrykt bekymring fra berørte parter
13: <firma> har laget prosedyrer for å gi nyttig tilbakemelding om avgjørelser og deres implementeringer
14: <firma> har laget prosedyrer for å tillate klargjørende spørsmål eller spørsmål om tilleggsinformasjon om avgjørelsen
15: Generelt sett; Representanter fra <firma> vurderer/tar hensyn til mine synspunkter
16: Generelt sett; Representanter fra <firma> er objektive
17: Generelt sett; Representanter fra <firma> gir meg nødvendig tilbakemelding om avgjørelser og deres implementeringer
18: Generelt sett; Representanter fra <firma> behandler meg vennlig og hensynsfullt
19: Generelt sett; Representanter fra <firma> bryr seg om mine rettigheter som ansatt
20: Generelt sett; Representanter fra <firma> tar initiativ til å samarbeide med meg på en åpen og ærlig måte
21: Jeg blir rettferdig belønnet i forhold til det ansvaret jeg har
22: Jeg blir rettferdig belønnet i forhold til den erfaring jeg har
23: Jeg blir rettferdig belønnet i forhold til den mengde arbeid som jeg har utført
24: Jeg blir rettferdig belønnet for godt utført arbeid

25: Jeg blir rettferdig belønnet i forhold til stress-belastning jeg har i jobben
26: Jeg hjelper andre som har mye å gjøre
27: Jeg uttrykker meninger om mange ting og har behov for at de blir hørt
28: Jeg har tro på å gjøre et ærlig arbeid for rett betaling
29: Jeg bruker mye tid på å klage på bagateller
30: Jeg prøver å unngå og lage problemer for mine kollegaer
31: Jeg følger med på endringer i organisasjonen
32: Jeg lager gjerne «stor ståhei for ingenting»
33: Jeg tenker igjennom hvilken påvirkning mine handlinger har på mine kollegaer
34: Jeg deltar på møter og arrangementer som ikke er obligatoriske, men som ansees som viktige
35: Jeg er alltid klar til å hjelpe andre
36: Jeg deltar på møter/arrangementer som ikke er obligatoriske men som er viktig for <firma>s image og rykte
37: Jeg leser og følger med på uttalelser og pressemeldinger fra <firma>
38: Jeg hjelper kollegaer som har vært borte fra jobb
39: Jeg misbruker ikke andres rettigheter
40: Jeg hjelper gjerne kollegaer som har arbeidsrelaterte problemer
41: Jeg fokuserer alltid på det som er negativt, og ikke på det som er positivt
42: Jeg går aktivt inn for å unngå problemer med kolleger
43: Jeg tilbringer mer tid på arbeidsplassen enn det som er normalt
44: Jeg finner alltid feil med det <firma> gjør
45: Jeg er oppmerksom på hvordan min oppførsel påvirker andres arbeid
46: Jeg tar ikke ekstra pauser
47: Jeg følger <firma>s regler og policier, også når ingen kan oppdage brudd på disse
48: Jeg hjelper nyansatte å komme i orden, selv om det ikke er påkrevd
49: Jeg er en av de mest pliktoppfyllende ansatte

Tabell 4: Spørsmålsnummer og mål

## Vedlegg 2 – Spørreskjema

I det følgende legges ved spørreskjemaene som ble sendt ut. Det ble sendt ut en engelsk og en norsk versjon av spørreundersøkelsen.

### Norsk

<b>Ledelse, organisasjons-rettferdighet og innsats på arbeidsplassen</b>							
I forbindelse med mitt Master studie i service-ledelse, vil jeg gjøre en undersøkelse rundt temaene ledelse, organisasjons-rettferdighet og innsats på arbeidsplassen. Dette spørreskjema er en del av denne undersøkelsen. Spørreundersøkelsen består av fire deler: 1) Om ditt forhold til din leder, 2) Om organisasjon-rettferdighet, 3) Om innsats på arbeidsplassen, og til slutt 4) Om deg selv. Alle svar er selvfølgelig anonyme!							
<b>Din leder</b>							
<b>Q1. De følgende spørsmålene er om din nærmeste leders oppførsel (med leder menes den nærmeste personen som du rapporterer til, for eksempel Team leder) *</b>							
	1=Svært uenig	2	3	4=Hverken uenig eller enig	5	6	7=Svært enig
Jeg vet vanligvis hvor tilfreds min nærmeste leder er med arbeidet jeg utfører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder forstår godt problem og behov jeg støter på i mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder kjenner godt min kapasitet og mine evner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder ville bruke sin innflytelse for å hjelpe meg med vansker i mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder ville stille opp for meg selv om det gikk på hans/hennes egen bekostning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser selv når han/hun ikke er til stede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil karakterisere mitt samarbeidsforhold til min nærmeste leder som effektivt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2. [redacted] har laget prosedyrer for å... \*

	1=Svært uenig	2	3	4=Hverken uenig eller enig	5	6	7=Svært enig
...samle riktig informasjon som er nødvendig for å ta avgjørelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gi muligheter for å påklage eller utfordre avgjørelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...få alle berørte parter representert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...lage standarder slik at alle avgjørelser blir konsekvente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...høre på uttrykt bekymring fra berørte parter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gi nyttig tilbakemelding om avgjørelser og deres implementeringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...tillate klargjørende spørsmål eller spørsmål om tilleggsinformasjon om avgjørelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3. Generelt sett; Representanter fra [redacted]. \*

	1=Svært uenig	2	3	4=Hverken uenig eller enig	5	6	7=Svært enig
...vurderer/tar hensyn til mine synspunkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...er objektive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gir meg nødvendig tilbakemelding om avgjørelser og deres implementeringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...behandler meg vennlig og hensynsfullt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bryr seg om mine rettigheter som ansatt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...tar initiativ til å samarbeide med meg på en åpen og ærlig måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4. Jeg blir rettferdig belønnet... \*

	1=Svært uenig	2	3	4=Hverken uenig eller enig	5	6	7=Svært enig
...i forhold til det ansvaret jeg har	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...i forhold til den erfaring jeg har	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...i forhold til den mengde arbeid som jeg har utført	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...for godt utført arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...i forhold til stress-belastning jeg har i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Innsats på arbeidsplassen

Q5. De følgende spørsmålene gjelder hva du gjør (og hvordan du oppfører deg) utover det som forventes av deg i din rolle \*

	1=Svært uenig	2	3	4=Hverken uenig eller enig	5	6	7=Svært enig
Jeg hjelper andre som har mye å gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg uttrykker meninger om mange ting og har behov for at de blir hørt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har tro på å gjøre et ærlig arbeid for rett betaling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg bruker mye tid på å klage på bagateller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg prøver å unngå å lage problemer for mine kollegaer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg følger med på endringer i organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg lager gjerne "stor ståhei for ingenting"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tenker igjennom hvilken påvirkning mine handlinger har på mine kollegaer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg deltar på møter og arrangementer som ikke er obligatoriske, men som ansees som viktige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er alltid klar til å hjelpe andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg deltar på møter/arrangementer som ikke er obligatoriske, men som er viktig for <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">          </span> image og rykte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg leser og følger med på uttalelser og pressemeldinger fra [redacted]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg hjelper kollegaer som har vært borte fra jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg misbruker ikke andres rettigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg hjelper gjerne kollegaer som har arbeidsrelaterte problemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg fokuserer alltid på det som er negativt, og ikke på det som er positivt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg går aktivt inn for å forhindre problemer med kolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tilbringer mer tid på arbeidsplassen enn det som er normalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg finner alltid feil med det [redacted] gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er oppmerksom på hvordan min oppførsel påvirker andres arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tar ikke ekstra pauser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg følger [redacted] regler og policier, også når ingen kan oppdage brudd på disse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg hjelper nyansatte å komme i orden, selv om det ikke er påkrevd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er en av de mest pliktoppfyllende ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Om deg

##### Q6. Kjønn \*

- Kvinne
- Mann

##### Q7. Alder \*

- Yngre enn 30 år
- Mellom 30 og 45 år
- Mellom 46 og 55 år
- Eldre enn 55 år

**Q8. Høyeste utdanning \***

- Ungdomsskole
- Videregående skole
- Høyskole/universitet - bachelor
- Høyskole/universitet - master eller høyere

**Q9. Antall år ansatt i  \***

- Mindre enn 5 år
- Mellom 5 og 15 år
- Mer enn 15 år

**Q10. Ansettelsesforhold \***

- Student
- Fast ansatt



## Engelsk

### Leadership, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior

For my Master in Service Management, I will do a research within the subject of leadership, organizational justice and organizational citizenship behavior. This questionnaire is part of the research. The Questionnaire is divided into four parts: 1) About your relation to your supervisor, 2) about organizational justice, 3) about your effort at work, and 4) about yourself.  
All responses are anonymous!

#### Your Supervisor

Q1. The following questions are about your supervisor's behavior (with supervisor we mean the person you report to; e.g. Team Leader) \*

	1=Strongly Disagree	2	3	4=Neither Disagree nor Agree	5	6	7=Strongly Agree
I usually know how satisfied my supervisor is with what I do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor understands my job problems and needs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor recognizes my potential	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regardless of how much formal authority my supervisor has built into his/her position, he/she would use his/her power to help me solve problems in my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regardless of the amount of formal authority my supervisor has, my supervisor would bail me out at his/her expense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would defend and justify my supervisor's decision if he/she were not present to do so	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have an effective working relationship with my supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organizational Justice

Q2. [ ] has designed procedures to ... \*

	1=Strongly Disagree	2	3	4=Neither Disagree nor Agree	5	6	7=Strongly Agree
... collect accurate information necessary for making decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... provide opportunities to appeal or challenge the decision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... have all sides affected by the decision represented	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... generate standards so that decisions could be made with consistency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hear the concerns of all those affected by the decision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... provide useful feedback regarding the decisions and its implementation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... allow for requests for clarification or additional information about the decision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3. In general, representatives of [ ] ... \*

	1=Strongly Disagree	2	3	4=Neither Disagree nor Agree	5	6	7=Strongly Agree
... consider my viewpoints	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... suppress personal biases	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... provide me with timely feedback about decisions and its implementations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... treat me with kindness and considerations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... show concern for my rights as an employee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... take steps to deal with me in a truthful manner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4. I am fairly rewarded ... \*

	1=Strongly Disagree	2	3	4=Neither Disagree nor Agree	5	6	7=Strongly Agree
... considering the responsibilities I have	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... in view of the amount of experience I have	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... for the amount of effort I have put forth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... for the work I have done well	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... for the stresses and strains of my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organizational Citizenship Behavior

Q5. The following questions are about what you do outside of what is expected of you in your role \*

	1=Strongly Disagree	2	3	4=Neither Disagree nor Agree	5	6	7=Strongly Agree
I help others who have heavy work loads	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I express my opinion on many things, and need to get attention	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I believe in giving an honest day's work for an honest day's pay	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I consume a lot of time complaining about trivial matters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to avoid creating problems for coworkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I keep abreast of changes in the organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I tend to blow thing out of proportions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I consider the impact of my actions on coworkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I attend functions that are not mandatory, but are considered important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I read and keep up with organization announcements, memos, and so on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I help others who have been absent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not abuse the rights of others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I willingly help others who have work related problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I always focuses on what's wrong, rather than the positive side	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I take steps to try to prevent problems with other workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My attendance at work is above the norm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I always finds fault with what <span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">      </span> is doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think through how my behavior affects other people's jobs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not take extra breaks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I obey company rules and regulations even when no one is watching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I help new people settle in, even though it is not required	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am one of the most conscientious employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

About You

Q6. Gender \*

- Female
- Male

Q7. Age \*

- Less than 30 years
- Between 30 and 45 years
- Between 46 and 55 years
- More than 55 years

**Q8. Highest level of education \***

- Basic National Education (less than 11 years)
- Advanced National Education (11 - 13 years)
- Bachelor
- Master or higher

**Q9. Number of years employed at  \***

- Less than 5 years
- Between 5 and 15 years
- More than 15 years

**Q10. Employment \***

- Student
- Permanent

### Vedlegg 3 – Beskrivelse av innsamlet data

	Fast ansatte	Studenter	Totalt	
	Antall	Antall	Antall	%
Kvinner	33	16	49	73.1
Menn	10	8	18	26.9
<b>Totalt</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>

Tabell 5: Kjønnfordeling

	Fast ansatte	Studenter	Totalt	
	Antall	Antall	Antall	%
Yngre enn 30 år	10	22	32	47.8
Mellom 30 og 45 år	21	2	23	34.3
Mellom 46 og 55 år	8	0	8	11.9
Eldre enn 55 år	4	0	4	6.0
<b>Totalt</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>

Tabell 6: Aldersfordeling

	Fast ansatte	Studenter	Totalt	
	Antall	Antall	Antall	%
Videregående	23	3	26	38.8
Høgskole/universitet – bachelor	15	19	34	50.8
Høgskole/universitet – master eller høyere	5	2	7	10.4
<b>Totalt</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>

Tabell 7: Utdanning

	Fast ansatte	Studenter	Totalt	
	Antall	Antall	Antall	%
Mindre enn 5 år	10	22	32	47.8
Mellom 5 og 15 år	25	2	27	40.3
Mer enn 15 år	8	0	8	11.9
<b>Totalt</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>

Tabell 8: Antall år ansatt i bedriften

Spørsmål	N	Min	Max	Gj. Snitt	Std. avvik	Skewness	Kurtosis		
	Statistisk	Statistisk	Statistisk	Statistisk	Statistisk	Statistisk	Std. feil	Statistisk	Std. feil
1	67	1	7	5.55	1.210	-1.503	.293	3.356	.578
2	67	1	7	5.45	1.294	-1.070	.293	1.342	.578
3	67	1	7	5.55	1.158	-1.336	.293	3.222	.578
4	67	1	7	5.73	1.250	-1.291	.293	2.138	.578
5	67	1	7	4.76	1.488	-.513	.293	.378	.578
6	67	1	7	5.34	1.309	-.670	.293	.679	.578
7	67	1	7	5.51	1.248	-1.151	.293	2.004	.578
8	67	1	7	5.09	1.151	-.425	.293	1.193	.578
9	67	1	7	4.61	1.314	-.107	.293	-.158	.578
10	67	1	7	4.67	1.236	-.334	.293	.197	.578
11	67	2	7	4.55	1.283	-.120	.293	-.518	.578
12	67	2	7	4.73	1.213	-.091	.293	-.014	.578
13	67	1	7	4.70	1.168	-.388	.293	.819	.578
14	67	2	7	4.78	1.098	.109	.293	-.051	.578
15	67	2	7	5.09	1.151	-.548	.293	.326	.578
16	67	2	7	4.79	1.274	-.410	.293	-.037	.578
17	67	2	7	4.90	1.075	-.088	.293	-.196	.578
18	67	1	7	5.79	1.225	-1.319	.293	2.294	.578
19	67	1	7	5.67	1.260	-.987	.293	1.345	.578
20	67	2	7	5.45	1.329	-.403	.293	-.845	.578
21	67	1	7	4.45	1.717	-.307	.293	-.634	.578

22	67	1	7	3.96	1.862	-.049	.293	-1.112	.578
23	67	1	7	4.34	1.711	-.202	.293	-.776	.578
24	67	1	7	4.39	1.783	-.249	.293	-.856	.578
25	67	1	7	4.42	1.707	-.195	.293	-.639	.578
26	67	3	7	5.85	.925	-.404	.293	-.104	.578
27	67	2	7	5.21	1.274	-.406	.293	-.527	.578
28	67	4	7	6.28	.884	-1.004	.293	.062	.578
29	67	1	5	2.12	1.175	.803	.293	-.452	.578
30	67	1	7	6.03	1.507	-1.968	.293	3.446	.578
31	67	1	7	5.58	1.339	-1.333	.293	2.487	.578
32	67	1	7	1.66	1.109	2.445	.293	7.666	.578
33	67	2	7	5.79	.946	-1.003	.293	2.595	.578
34	67	1	7	5.15	1.340	-1.177	.293	2.337	.578
35	67	3	7	6.27	.845	-1.171	.293	1.795	.578
36	67	1	7	4.81	1.305	-.260	.293	.154	.578
37	67	1	7	4.84	1.286	-.432	.293	.172	.578
38	67	2	7	5.64	1.097	-.658	.293	.368	.578
39	67	1	7	6.46	1.318	-3.047	.293	9.337	.578
40	67	2	7	6.13	1.057	-1.465	.293	2.521	.578
41	67	1	4	1.67	.975	1.519	.293	1.318	.578
42	67	2	7	5.57	1.305	-.615	.293	-.119	.578
43	67	1	7	2.93	1.778	.516	.293	-.681	.578
44	67	1	7	2.46	1.480	.970	.293	.731	.578
45	67	4	7	5.87	.919	-.329	.293	-.769	.578
46	67	1	7	5.16	1.675	-.527	.293	-.694	.578
47	67	4	7	6.43	.857	-1.424	.293	1.154	.578
48	67	4	7	6.04	1.021	-.707	.293	-.690	.578
49	67	3	7	5.51	1.185	-.131	.293	-1.305	.578

Tabell 9: Deskriptiv statistikk



## Vedlegg 4 – Korrelasjoner innenfor LMX, opplevd rettferdighet og OCB

I det følgende beskrives korrelasjoner innenfor hver av begrepene LMX, opplevd rettferdighet og organizational citizenship behavior (OCB).

### LMX

Correlation							
Sp.	1	2	3	4	5	6	7
1	1	.701**	.622**	.741**	.571**	.548**	.735**
2	.701**	1	.530**	.722**	.465**	.588**	.711**
3	.622**	.530**	1	.596**	.543**	.463**	.558**
4	.741**	.722**	.596**	1	.641**	.613**	.798**
5	.571**	.465**	.543**	.641**	1	.712**	.605**
6	.548**	.588**	.463**	.613**	.712**	1	.699**
7	.735**	.711**	.558**	.798**	.605**	.699**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 10: Korrelasjoner mellom mål til LMX

## Opplevd rettferdighet

Korrelasjonsmatrise - Opplevd rettferdighet									
Sp.	8	9	10	11	12	13	14	15	16
8	1	.624**	.639**	.479**	.647**	.493**	.663**	.440**	.395**
9	.624**	1	.751**	.381**	.675**	.407**	.506**	.524**	.331**
10	.639**	.751**	1	.451**	.708**	.403**	.525**	.575**	.427**
11	.479**	.381**	.451**	1	.535**	.678**	.670**	.438**	.304*
12	.647**	.675**	.708**	.535**	1	.573**	.659**	.603**	.395**
13	.493**	.407**	.403**	.678**	.573**	1	.727**	.437**	.436**
14	.663**	.506**	.525**	.670**	.659**	.727**	1	.531**	.562**
15	.440**	.524**	.575**	.438**	.603**	.437**	.531**	1	.612**
16	.395**	.331**	.427**	.304*	.395**	.436**	.562**	.612**	1
17	.412**	.346**	.373**	.537**	.361**	.602**	.557**	.473**	.559**
18	.497**	.495**	.474**	.412**	.522**	.475**	.550**	.669**	.583**
19	.512**	.434**	.465**	.517**	.536**	.591**	.647**	.616**	.693**
20	.478**	.474**	.405**	.457**	.555**	.536**	.620**	.647**	.656**
21	.232	.253*	.213	.602**	.299*	.521**	.520**	.278*	.355**
22	.256*	.340**	.296*	.518**	.397**	.509**	.528**	.419**	.424**
23	.277*	.296*	.190	.520**	.308*	.515**	.469**	.338**	.381**
24	0,234	.317**	0,231	.554**	.406**	.522**	.486**	.367**	.390**
25	.297*	.229	.267*	.564**	.421**	.512**	.495**	.459**	.396**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 11: Korrelasjoner mellom mål til opplevd rettferdighet (del 1)

Korrelasjonsmatrise - Opplevd rettferdighet									
Sp.	17	18	19	20	21	22	23	24	25
8	.412**	.497**	.512**	.478**	0,232	.256*	.277*	0,234	.297*
9	.346**	.495**	.434**	.474**	.253*	.340**	.296*	.317**	.229
10	.373**	.474**	.465**	.405**	0,213	.296*	0,19	0,231	.267*
11	.537**	.412**	.517**	.457**	.602**	.518**	.520**	.554**	.564**
12	.361**	.522**	.536**	.555**	.299*	.397**	.308*	.406**	.421**
13	.602**	.475**	.591**	.536**	.521**	.509**	.515**	.522**	.512**
14	.557**	.550**	.647**	.620**	.520**	.528**	.469**	.486**	.495**
15	.473**	.669**	.616**	.647**	.278*	.419**	.338**	.367**	.459**
16	.559**	.583**	.693**	.656**	.355**	.424**	.381**	.390**	.396**
17	1	.547**	.556**	.521**	.485**	.414**	.432**	.432**	.445**
18	.547**	1	.711**	.756**	.506**	.620**	.512**	.509**	.593**
19	.556**	.711**	1	.795**	.440**	.459**	.482**	.455**	.530**
20	.521**	.756**	.795**	1	.442**	.486**	.505**	.475**	.557**
21	.485**	.506**	.440**	.442**	1	.869**	.870**	.878**	.773**
22	.414**	.620**	.459**	.486**	.869**	1	.842**	.872**	.745**
23	.432**	.512**	.482**	.505**	.870**	.842**	1	.914**	.801**
24	.432**	.509**	.455**	.475**	.878**	.872**	.914**	1	.817**
25	.445**	.593**	.530**	.557**	.773**	.745**	.801**	.817**	1

**\*\*.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**\***. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 12: Korrelasjoner mellom mål til opplevd rettferdighet (del 2)

## OCB

Sp.	26	35	38	40	48	28	43	46
26	1	.556**	.618**	.331**	.440**	.367**	-.099	.202
35	.556**	1	.547**	.620**	.477**	.525**	-.128	.204
38	.618**	.547**	1	.408**	.434**	.544**	-.216	.272*
40	.331**	.620**	.408**	1	.359**	.364**	.022	.150
48	.440**	.477**	.434**	.359**	1	.489**	-.190	.075
28	.367**	.525**	.544**	.364**	.489**	1	-.150	.490**
43	-.099	-.128	-.216	.022	-.190	-.150	1	-.118
46	.202	.204	.272*	.150	.075	.490**	-.118	1
47	.121	.297*	.313*	.219	.306*	.495**	-.118	.351**
49	.208	.331**	.282*	.344**	.406**	.294*	.076	.247*
27r	-.181	-.158	-.217	-.080	-.191	-.229	.060	-.190
29r	.053	.231	.143	.147	-.008	.310*	-.084	.079
32r	.272*	.126	.103	.025	.053	.162	-.056	.124
41r	.005	.149	.126	.030	.152	.294*	-.187	.106
44r	.093	.125	.214	.069	.164	.287*	-.226	.220
30	.199	.434**	.346**	.292*	.166	.266*	-.118	.244*
33	.518**	.640**	.438**	.468**	.496**	.470**	.027	.261*
39	.045	.023	.253*	.150	.119	.185	-.140	.315**
42	.347**	.340**	.250*	.295*	.424**	.370**	-.086	.220
45	.172	.301*	.417**	.144	.265*	.346**	-.164	.418**
31	.365**	.395**	.247*	.319**	.191	.319**	.280*	.153
34	.263*	.325**	.161	.221	.216	.156	-.078	-.092
36	.189	.268*	.247*	.184	.325**	.285*	.033	.112
37	.463**	.376**	.312*	.306*	.236	.281*	.240	.174

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**  
**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).**

Tabell 13: Korrelasjoner mellom mål til OCB (del 1)

Sp.	47	49	27r	29r	32r	41r	44r	30
26	.121	.208	-.181	.053	.272*	.005	.093	.199
35	.297*	.331**	-.158	.231	.126	.149	.125	.434**
38	.313*	.282*	-.217	.143	.103	.126	.214	.346**
40	.219	.344**	-.080	.147	.025	.030	.069	.292*
48	.306*	.406**	-.191	-.008	.053	.152	.164	.166
28	.495**	.294*	-.229	.310*	.162	.294*	.287*	.266*
43	-.118	.076	.060	-.084	-.056	-.187	-.226	-.118
46	.351**	.247*	-.190	.079	.124	.106	.220	.244*
47	1	.318**	-.249*	.188	.160	.371**	.089	.142
49	.318**	1	-.330**	-.021	-.019	-.081	-.054	.212
27r	-.249*	-.330**	1	-.128	-.099	.019	.109	.011
29r	.188	-.021	-.128	1	.346**	.524**	.003	.079
32r	.160	-.019	-.099	.346**	1	.511**	.052	.003
41r	.371**	-.081	.019	.524**	.511**	1	.275*	.138
44r	.089	-.054	.109	.003	.052	.275*	1	.156
30	.142	.212	.011	.079	.003	.138	.156	1
33	.188	.258*	-.188	.086	-.017	.043	.114	.302*
39	.182	.070	.013	-.042	.004	.116	.096	.390**
42	.319**	.281*	-.374**	.243*	.125	.268*	.326**	.215
45	.229	.175	-.167	.139	.076	.236	.254*	.211
31	.226	.212	-.239	.093	.078	-.021	-.015	.134
34	.009	.133	-.017	-.046	-.035	-.026	-.026	.193
36	.225	.162	-.025	-.203	-.100	.063	.227	.103
37	.175	.244*	-.317**	.157	.093	.092	-.009	.151

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 14: Korrelasjoner mellom mål til OCB (del 2)

Sp.	33	39	42	45	31	34	36	37
26	.518**	.045	.347**	.172	.365**	.263*	.189	.463**
35	.640**	.023	.340**	.301*	.395**	.325**	.268*	.376**
38	.438**	.253*	.250*	.417**	.247*	.161	.247*	.312*
40	.468**	.150	.295*	.144	.319**	.221	.184	.306*
48	.496**	.119	.424**	.265*	.191	.216	.325**	.236
28	.470**	.185	.370**	.346**	.319**	.156	.285*	.281*
43	.027	-.140	-.086	-.164	.280*	-.078	.033	.240
46	.261*	.315**	.220	.418**	.153	-.092	.112	.174
47	.188	.182	.319**	.229	.226	.009	.225	.175
49	.258*	.070	.281*	.175	.212	.133	.162	.244*
27r	-.188	.013	-.374**	-.167	-.239	-.017	-.025	-.317**
29r	.086	-.042	.243*	.139	.093	-.046	-.203	.157
32r	-.017	.004	.125	.076	.078	-.035	-.100	.093
41r	.043	.116	.268*	.236	-.021	-.026	.063	.092
44r	.114	.096	.326**	.254*	-.015	-.026	.227	-.009
30	.302*	.390**	.215	.211	.134	.193	.103	.151
33	1	.176	.429**	.403**	.480**	.348**	.322**	.544**
39	.176	1	.039	.252*	.051	-.014	.035	-.044
42	.429**	.039	1	.292*	.164	.081	.190	.426**
45	.403**	.252*	.292*	1	.126	-.143	.104	.314**
31	.480**	.051	.164	.126	1	.373**	.438**	.461**
34	.348**	-.014	.081	-.143	.373**	1	.562**	.340**
36	.322**	.035	.190	.104	.438**	.562**	1	.288*
37	.544**	-.044	.426**	.314**	.461**	.340**	.288*	1

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 15: Korrelasjoner mellom mål til OCB (del 3)

## Vedlegg 5 – Cronbach alpha analyser

Begrep/dimensjon	Cronbach alpha
LMX	0.920
Opplevd distribusjons rettferdighet	0.963
Opplevd prosedyre rettferdighet	0.905
Opplevd interaksjons rettferdighet	0.910
Altruism	0.815
Conscientiousness	0.404
Sportsmanship	0.438
Courtesy	0.626
Civic Virtue	0.736

Tabell 16: Initiell Cronbach alpha

Begrep/dimensjon	Cronbach alpha
LMX	0.920
Opplevd distribusjons rettferdighet	0.963
Opplevd prosedyre rettferdighet	0.905
Opplevd interaksjons rettferdighet	0.910
Altruism	0.815
Conscientiousness	0.650
Sportsmanship	0.711
Courtesy	0.626
Civic Virtue	0.736

Tabell 17: Endelig Cronbach alpha - etter å ha tatt ut noen mål

## Vedlegg 6 – Faktor analyser

I det følgende beskriver vi faktor-analyser for LMX, opplevd rettferdighet og OCB. Vi har brukt Principal Component Analysis (PCA), og Oblimin rotasjon med Kaiser Normalization hvor dette var mulig (for opplevd rettferdighet og OCB). Vi viser to typer tabeller. Første tabell er «Total Variance Explained», mens den andre tabellen inneholder følgende:

- **Communalities** - dvs. hvor mye varians i hvert mål som er forklart.
- **Faktor-ladninger uten rotasjon** (gjelder LMX hvor vi bare fant en faktor med eigenverdi mer enn 1).
- **Pattern og structure matriser** med Oblimin rotasjon med Kaiser Normalization (for opplevd rettferdighet og OCB). Pattern matrisen viser faktor-ladninger, mens structure matrisen viser korrelasjon mellom variabel og faktor.



## LMX

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.778	68.255	68.255	4.778	68.255	68.255
2	.661	9.444	77.699			
3	.557	7.964	85.663			
4	.332	4.748	94.411			
5	.262	3.743	98.154			
6	.252	3.599	100.000			
7	.157	2.247				

Tabell 18: Total Variance Explained for LMX

Sp.	Component 1	Communalities
1	.855	.731
2	.820	.672
3	.738	.544
4	.890	.793
5	.780	.609
6	.798	.637
7	.890	.792

Tabell 19: Faktor analyse for LMX

## Opplevd rettferdighet

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	9.653	53.630	53.630	9.653	53.630	53.630	6.561
2	2.508	13.935	67.565	2.508	13.935	67.565	7.082
3	1.22	6.777	74.342	1.220	6.777	74.342	7.452
4	.943	5.240	79.582				
5	.555	3.083	82.665				
6	.508	2.820	85.485				
7	.434	2.411	87.897				
8	.374	2.076	89.973				
9	.323	1.794	91.767				
10	.294	1.631	93.399				
11	.266	1.475	94.874				
12	.234	1.298	96.172				
13	.176	.976	97.148				
14	.165	.916	98.064				
15	.126	.700	98.764				
16	.087	.483	99.247				
17	.078	.432	99.679				
18	.058	.321	100				

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Tabell 20: Total Variance Explained for opplevd rettferdighet

Sp.	Pattern Matrix			Structure Matrix			Communalities
	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	
8	.806	.066	-.086	.831	-.271	-.520	.697
9	.842	.036	-.004	.831	-.273	-.475	.692
10	.865	.131	-.071	.859	-.221	-.507	.750
11	.531	-.53	.119	.656	-.663	-.460	.645
12	.817	-.055	-.058	.870	-.383	-.560	.764
13	.435	-.395	-.125	.651	-.617	-.579	.599
14	.533	-.254	-.235	.762	-.568	-.674	.709
15	.239	.089	-.700	.614	-.356	-.794	.671
16	-.118	.071	-.961	.415	-.376	-.857	.748
17	.102	-.203	-.521	.478	-.506	-.683	.507
18	.056	-.160	-.729	.539	-.552	-.843	.734
19	.080	-.057	-.805	.569	-.497	-.881	.783
20	.031	-.073	-.829	.540	-.507	-.884	.787
21	-.027	-.974	.030	.311	-.949	-.451	.903
22	.003	-.864	-.085	.368	-.909	-.528	.831
23	-.070	-.933	-.057	.304	-.937	-.492	.881
24	-.006	-.952	.000	.341	-.950	-.482	.902
25	-.049	-.785	-.199	.354	-.869	-.571	.779

Tabell 21: Eksplorativ faktoranalyse for opplevd rettferdighet

OCB

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6.171	29.386	29.386	6.171	29.386	29.386	5.014
2	2.313	11.014	40.400	2.313	11.014	40.400	2.359
3	1.679	7.994	48.393	1.679	7.994	48.393	3.489
4	1.247	5.940	54.334	1.247	5.940	54.334	2.778
5	1.178	5.607	59.941	1.178	5.607	59.941	1.880
6	1.101	5.241	65.182				
7	.959	4.565	69.747				
8	.921	4.385	74.131				
9	.788	3.751	77.882				
10	.653	3.108	80.990				
11	.618	2.942	83.932				
12	.563	2.681	86.613				
13	.533	2.536	89.149				
14	.495	2.356	91.505				
15	.417	1.986	93.491				
16	.325	1.547	95.038				
17	.271	1.289	96.327				
18	.239	1.137	97.464				
19	.201	.957	98.421				
20	.191	.911	99.331				
21	.140	.669	100.000				

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Tabell 22: Initiell forklart varians - OCB

Sp.	Pattern Matrix					Structure Matrix					Communalities
	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	Komp. 4	Komp. 5	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	Komp. 4	Komp. 5	
26	.804	.062	.082	.015	-.045	.783	.142	-.189	.249	.035	.624
35	.764	.114	-.011	.110	.100	.826	.211	-.314	.344	.194	.716
38	.605	.035	-.164	-.028	.272	.687	.145	-.414	.177	.370	.584
40	.652	-.032	-.005	.038	.119	.675	.052	-.243	.237	.191	.471
48	.439	-.090	-.420	.101	-.132	.584	.014	-.544	.289	-.016	.515
28	.263	.223	-.506	.147	.146	.520	.333	-.669	.291	.274	.633
46	-.012	.014	-.569	-.065	.367	.202	.114	-.621	.003	.463	.523
47	-.177	.239	-.726	.212	.038	.163	.322	-.735	.250	.154	.640
49	.291	-.288	-.526	-.011	-.116	.417	-.185	-.562	.147	-.009	.470
29r	.171	.763	.037	-.146	-.052	.198	.776	-.101	-.102	.002	.637
32r	.071	.740	.056	-.044	-.053	.120	.738	-.058	-.032	-.015	.553
41r	-.202	.829	-.210	.114	.086	.011	.840	-.289	.077	.143	.776
30	.341	.034	.115	.061	.679	.402	.094	-.127	.148	.699	.610
33	.676	-.062	-.110	.199	.088	.776	.037	-.368	.419	.180	.662
39	-.080	-.051	-.131	.021	.810	.056	.002	-.238	.011	.821	.692
42	.362	.179	-.437	-.015	-.222	.500	.272	-.544	.152	-.097	.487
45	.235	.055	-.475	-.213	.225	.361	.163	-.572	-.081	.336	.458
31	.277	.048	-.014	.568	.000	.460	.081	-.187	.654	.035	.506
34	.174	-.016	.284	.807	.046	.329	-.036	.117	.824	.014	.757
36	-.115	-.127	-.239	.854	.023	.213	-.109	-.297	.850	.041	.786
37	.511	.103	-.087	.263	-.194	.610	.165	-.273	.430	-.117	.488

Tabell 23: Initiell faktor analyse for OCB

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5.340	28.105	28.105	5.340	28.105	28.105	4.212
2	2.250	11.842	39.947	2.250	11.842	39.947	2.253
3	1.669	8.785	48.732	1.669	8.785	48.732	3.084
4	1.234	6.493	55.224	1.234	6.493	55.224	2.768
5	1.131	5.955	61.179	1.131	5.955	61.179	1.698
6	1.069	5.628	66.807				
7	.952	5.009	71.816				
8	.818	4.304	76.120				
9	.720	3.791	79.911				
10	.640	3.369	83.279				
11	.553	2.910	86.189				
12	.526	2.766	88.955				
13	.484	2.549	91.505				
14	.440	2.313	93.818				
15	.323	1.701	95.519				
16	.284	1.496	97.015				
17	.215	1.133	98.148				
18	.203	1.068	99.217				
19	.149	.783	100.000				

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Tabell 24: Revidert forklart varians - OCB

Sp.	Pattern Matrix					Structured Matrix					Communalities
	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	Komp. 4	Komp. 5	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	Komp. 4	Komp. 5	
<b>26</b>	.799	.067	.068	.029	-.063	.789	.140	-.170	.283	.009	.636
<b>35</b>	.765	.132	-.004	.121	.114	.831	.220	-.282	.374	.198	.734
<b>38</b>	.647	.032	-.222	-.032	.198	.726	.136	-.448	.209	.303	.627
<b>40</b>	.674	-.020	.033	.045	.162	.693	.055	-.197	.261	.224	.508
<b>48</b>	.483	-.077	-.319	.128	-.103	.601	.010	-.451	.325	-.003	.475
<b>28</b>	.297	.217	-.535	.156	.057	.535	.318	-.679	.325	.188	.653
<b>46</b>	-.012	-.006	-.684	-.052	.213	.194	.086	-.710	.032	.329	.551
<b>47</b>	-.098	.220	-.705	.215	-.048	.199	.297	-.722	.277	.073	.611
<b>49</b>	.394	-.288	-.434	.003	-.135	.480	-.200	-.493	.183	-.033	.466
<b>29r</b>	.155	.772	.024	-.136	-.022	.182	.782	-.095	-.077	.024	.640
<b>32r</b>	.094	.730	.005	-.065	-.098	.138	.734	-.087	-.024	-.056	.555
<b>41r</b>	-.210	.823	-.213	.123	.107	-.009	.834	-.286	.094	.160	.778
<b>30</b>	.311	.029	.091	.065	.763	.385	.086	-.144	.157	.780	.715
<b>39</b>	-.117	-.067	-.241	.009	.777	.029	-.015	-.333	.001	.803	.702
<b>45</b>	.183	.062	-.563	-.162	.137	.317	.154	-.627	-.029	.255	.460
<b>31</b>	.229	.046	-.057	.585	-.057	.436	.083	-.196	.667	-.021	.506
<b>34</b>	.131	-.017	.334	.813	.127	.309	-.026	.171	.813	.083	.769
<b>36</b>	-.129	-.144	-.196	.875	.019	.202	-.119	-.256	.856	.034	.791
<b>37</b>	.429	.116	-.063	.335	-.160	.553	.167	-.220	.485	-.100	.448

Tabell 25: Revidert faktor analyse for OCB

## Vedlegg 7 – Dimensjonsanalyse

Dimensjon	N	Min	Max	Gj. Snitt	Std. avvik	Skewness		Kurtosis	
	Statistisk	Statistisk	Statistisk	Statistisk	Statistisk	Statistisk	Std. feil	Statistisk	Std. feil
LMX	67	1.00	7.00	5.4136	1.05482	-1.204	.293	3.434	.578
Distribution Justice	67	1.00	7.00	4.3104	1.63866	-.146	.293	-.722	.578
Procedural Justice	67	2.143	7.000	4.73348	.966314	.136	.293	.747	.578
Interaction Justice	67	1.83	7.00	5.2811	1.01554	-.667	.293	.809	.578
Altruism	67	2.80	7.00	5.9881	.75308	-1.198	.293	3.381	.578
Conscientiousness	67	3.75	7.00	5.8470	.83593	-.395	.293	-.652	.578
Sportsmanship	67	3.67	7.00	6.1841	.86706	-1.379	.293	1.384	.578
Courtesy	67	2.33	7.00	6.1194	.91876	-1.572	.293	3.258	.578
Civic Virtue	67	1.25	7.00	5.0933	.98457	-1.183	.293	3.501	.578

Tabell 26: Deskriptiv statistikk av dimensjoner



	LMX	Distribution Justice	Procedural Justice	Interaction Justice	Altruism	Conscientiousness	Sportsmanship	Courtesy	Civic Virtue
LMX	1	.477**	.580**	.710**	.077	.002	.062	.028	.053
Distribution Justice	.477**	1	.519**	.584**	.102	.038	.160	.074	-.104
Procedural Justice	.580**	.519**	1	.721**	.439**	.258*	.084	.243*	.265*
Interaction Justice	.710**	.584**	.721**	1	.309*	-.059	-.042	.156	.278*
Altruism	.077	.102	.439**	.309*	1	.510**	.174	.398**	.486**
Conscientiousness	.002	.038	.258*	-.059	.510**	1	.207	.440**	.293*
Sportsmanship	.062	.160	.084	-.042	.174	.207	1	.122	.018
Courtesy	.028	.074	.243*	.156	.398**	.440**	.122	1	.155
Civic Virtue	.053	-.104	.265*	.278*	.486**	.293*	.018	.155	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 27: Korrelasjonsmatrise for dimensjoner

## Vedlegg 8 – Regresjons analyser

Fra	Til	Unst. B	Std. feil	Beta	Sig	Part	Modell Total	Modell Sig
LMX	Distr. rettferdighet	0.742	0.169	0.477	0.000	0.477	0.477	0.000
LMX	Pros. rettferdighet	0.531	0.093	0.580	0.000	0.580	0.580	0.000
LMX	Inter. rettferdighet	0.684	0.084	0.710	0.000	0.710	0.710	0.000
Distr. rettferdighet	Altruism	-0.088	0.064	-0.192	0.174	-0.153		
Pros. rettferdighet	Altruism	0.382	0.127	0.490	0.004	0.335		
Inter. rettferdighet	Altruism	0.050	0.128	0.068	0.696	0.044	0.465	0.001
Distr. rettferdighet	Conscientiousness	0.009	0.072	0.018	0.900	0.014		
Pros. rettferdighet	Conscientiousness	0.538	0.144	0.622	0.000	0.424		
Inter. rettferdighet	Conscientiousness	-0.426	0.144	-0.518	0.004	-0.336	0.438	0.004
Distr. rettferdighet	Sportmanship	0.134	0.080	0.254	0.100	0.203		
Pros. rettferdighet	Sportmanship	0.167	0.160	0.186	0.300	0.127		
Inter. rettferdighet	Sportmanship	-0.277	0.160	-0.325	0.088	-0.210	0.265	0.203
Distr. rettferdighet	Courtesy	-0.038	0.086	-0.068	0.659	-0.054		
Pros. rettferdighet	Courtesy	0.272	0.170	0.286	0.115	0.195		
Inter. rettferdighet	Courtesy	-0.010	0.170	-0.011	0.955	-0.007	0.250	0.250
Distr. rettferdighet	Civic Virtue	-0.263	0.084	-0.438	0.003	-0.350		
Pros. rettferdighet	Civic Virtue	0.228	0.167	0.224	0.178	0.153		
Inter. rettferdighet	Civic Virtue	0.361	0.168	0.372	0.035	0.241	0.456	0.002

Tabell 28: Regresjoner for våre hypoteser

## Vedlegg 9 – Sammenligning av gjennomsnitt for studenter og ansatte

	Ansatt			Student		
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>LMX</b>	5.3389	1.13047	0.1724	5.5476	0.91101	0.18596
<b>Distribusjons rettferdighet</b>	3.8605	1.68723	0.2573	5.1167	1.20422	0.24581
<b>Prosedyre rettferdighet</b>	4.67774	0.891103	0.135892	4.83333	1.101477	0.224838
<b>Interaksjons rettferdighet</b>	5.1124	0.98448	0.15013	5.5833	1.02032	0.20827
<b>Altruism</b>	5.907	0.78479	0.11968	6.1333	0.6844	0.1397
<b>Conscientiousness</b>	5.8256	0.84257	0.12849	5.8854	0.84048	0.17156
<b>Sportsmanship</b>	6.3256	0.79512	0.12125	5.9306	0.94781	0.19347
<b>Courtesy</b>	6.0388	0.97917	0.14932	6.2639	0.79842	0.16298
<b>Civic Virtue</b>	5.2035	1.02245	0.15592	4.8958	0.89963	0.18364

Tabell 29: Gjennomsnitt for student og ansatt

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
<b>LMX</b>	.243	.624	-.774	65	.442	-.20875	.26959	-.74715	.32965
<b>Distribution Justice</b>	2.129	.149	-3.214	65	.002	-1.25620	.39081	-2.03671	-.47570
<b>Procedural Justice</b>	.773	.382	-.629	65	.532	-.155592	.247351	-.649586	.338401
<b>Interaction Justice</b>	.344	.560	-1.853	65	.068	-.47093	.25411	-.97843	.03657
<b>Altruism</b>	.053	.818	-1.183	65	.241	-.22636	.19130	-.60842	.15571
<b>Conscientiousness</b>	.008	.929	-.279	65	.781	-.05984	.21450	-.48822	.36855
<b>Sportsmanship</b>	.572	.452	1.819	65	.074	.39503	.21716	-.03867	.82873
<b>Courtesy</b>	1.550	.218	-.961	65	.340	-.22513	.23423	-.69293	.24267
<b>Civic Virtue</b>	.249	.619	1.231	65	.223	.30766	.24989	-.19142	.80673

Tabell 30: T-test for gjennomsnitt for student og ansatt