

UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

«*Should I stay or should I go?*»

En studie av ansattes tilhørighet til Sametinget og hvordan det påvirker intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen

—

Anne Britt Klemetsen Hætta

Masteroppgave i Master of public administration (MPA) Mai 2016



Forord

Etter tre fantastiske studieår er jeg nå ved veis ende. Denne oppgaven representerer en avslutning av min master i Erfaringsbasert ledelse i offentlig administrasjon / Master of public administration ved Universitetet i Tromsø Norges Arktiske Universitet. Veien har vært lang og til tider veldig utfordrende, men heldigvis overskygges dette av alle de positive menneskene jeg har møtt og den nyttige lærdommen jeg har fått. Arbeidet med denne oppgaven har vært lærerik og spennende, men til tider også ganske tungt.

I etterkant av en slik prosess er det mange som skal takkes. Jeg vil først og fremst takke alle ansatte på Sametinget som deltok i den kvantitative undersøkelsen, og spesielt de som stilte til intervju. Dere gjorde denne studien mulig for meg. Takk for at dere satt av tid til å dele deres erfaringer med meg. Jeg vil også takke mine lederkolleger på Sametinget for at dere ga meg lov til å bruke Sametingets administrasjon som case, samt for motiverende «heiarop» underveis.

Videre vil jeg rette en stor takk til min veileder Rudi Kirkhaug. Du har gitt meg verdifulle innspill og gode tilbakemeldinger gjennom hele skriveprosessen. Du har også gitt meg motivasjon og støtte når ting føltes håpløst.

Til slutt ønsker jeg å takke familie og venner for støtte og motivasjon i motgang og medgang. Dere har hatt troen på meg hele veien. Giitu!

Guovdageaidnu/Kautokeino, 17. mai 2016

Anne Britt Klemetsen Hætta

Sammendrag

Denne studien undersøker hvilke former for organisasjonstilhørighet ansatte på Sametinget har, hva det er som skaper disse tilhørighetsformene og hvordan disse påvirker ansattes intensjoner om å bli på eller forlate arbeidsplassen. For å kunne svare på problemstillingen ble det brukt både kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode. Deltakere i denne studien var 105 av 151 ansatte på Sametinget.

Resultatene viser at Allen & Meyer's (1990) følelsesmessige tilhørighetsform er mest utbredt blant ansatte på Sametinget, men at der også er ansatte som opplever tvangsmessig eller normativ tilhørighet. Videre viser resultatene at organisasjonens formål er den uavhengige variabelen som i størst grad skaper følelsesmessig tilhørighet til arbeidsplassen. Til slutt viser resultatene at følelsesmessig tilhørighetsform påvirker ansattes intensjoner om å bli på arbeidsplassen, mens tvangsmessig tilhørighetsform kan være årsaken til at ansatte har intensjoner om å slutte på arbeidsplassen.

Čoahkkáigeassu

Dát čálus iská makkár organisašuvdnagullelašvuotta Sámedikkebargiin lea Sámediggái, mii dat lea mii dagaha iešguđetge gullelašvuoda ja movt dat váikkuhit bargiid áigumušaid joatkkit dahje heaitit bargosajistis. Dán čuolmma čoavdimii geavahuvvui sihke kvantitatiiva ja kvalitatiiva dutkanvuohki. Oasseváldit dán guorahallamis leat 105 Sámedikki 151 bargis.

Bohtosat čájehit ahte eanas bargiin lea Allen & Meyer`a (1990) dovdduidvuodđuduvvon gullelašvuotta Sámediggái, muhto ahte doppe leat maid bargit geat dovdet bággejuvvon dahje vurdojuvvon gullelašvuotta. Muđui čájehit bohtosat ahte organisašuvnna áigumuš lea dat sorjjasmeahtun variabel mii eanemusat addá dovdduidvuodđuduvvon gullelašvuoda bargosadjái. Loahpas čájehit bohtosat ahte dovdduidvuodđuduvvon gullelašvuotta váikkuha bargiid áigumušaide joatkkit bargosajis, ja ahte bággejuvvon gullelašvuotta sáhtta leat duogážin dasa ahte bargiin lea áigumuš heaitit bargosajistis.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og målet for studien	1
1.2	Problemstilling.....	3
1.3	Oppgavens videre oppbygning	4
2	Empirisk kontekst.....	4
2.1	Om Sametinget.....	4
2.2	Sametingets administrasjon	7
3	Teori.....	8
3.1	Organisasjonstilhørighet.....	8
3.2	Formål	10
3.3	Organisasjonskultur.....	11
3.4	Lederskap.....	14
3.4.1	Rettferdig ledelse	15
3.4.2	Sosial støtte fra nærmeste leder	16
3.4.3	Nærhet/fjernhet til nærmeste leder	17
3.5	Intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen	17
4	Forskningsdesign og metode.....	17
4.1	Valg av forskningsdesign og metode	18
4.2	Datagrunnlaget og datainnsamling.....	18
4.2.1	Kvantitativ metode	19
4.2.2	Kvalitativ metode	20
4.3	Pålitelighet og gyldighet.....	22
4.3.1	Pålitelighet.....	22
4.3.2	Gyldighet.....	23
5	Presentasjon og drøfting av resultater	25
5.1	Kjennetegn ved utvalget.....	25
5.1.1	Questback undersøkelse.....	25
5.1.2	Individuelle intervju.....	26
5.2	Hvilke former for organisasjonstilhørighet har ansatte på Sametinget.....	26
5.2.1	Resultater fra questbackundersøkelsen.....	27
5.2.2	Resultater fra de individuelle intervjuene om organisasjonstilhørighet	28
5.2.3	Diskusjon og analyse av funn i lys av teori om organisasjonstilhørighet ...	29
5.3	Har Sametingets formål, organisasjonskultur og lederskap betydning for ansattes organisasjonstilhørighet?	30
5.3.1	Resultater formål.....	30
5.3.2	Resultater organisasjonskultur	31

5.3.3	Resultater lederskap	33
5.3.4	Drøfting av de uavhengige variabelenes betydning for organisasjonstilhørigheten	36
5.4	Intensjonen om å bli på eller forlate organisasjonen.....	40
5.4.1	Resultater fra questbackundersøkelsen.....	40
5.4.2	Resultater fra de individuelle intervjuene om intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen.....	41
5.4.3	Drøfting av organisasjonstilhørighetens betydning for ansattes intensjon om å bli på eller forlate arbeidsplassen	42
6	Konklusjoner og anbefalinger	43
	Litteraturliste.....	47
	Vedlegg: Spørreskjema og Intervjuguide	49

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og målet for studien

Denne studien har som formål å undersøke hvilke former for organisasjonstilhørighet ansatte på Sametinget har og om disse har betydning ansattes intensjon om å bli på eller forlate arbeidsplassen. Organisasjonstilhørighet er et tema som det allerede er gjort mange undersøkelser om både innenfor privat og offentlig virksomhet. Et søk i blant annet BIBSYS og Google Scholar viser også at det er skrevet mange artikler om organisasjonstilhørighet de siste tretti-førti årene. Dette er også noe som flere forskere har rapportert om (Vaaler og Duesund, 2008).

Organisasjonstilhørighet defineres som i hvilken grad et individ identifiserer seg med og engasjerer seg i en organisasjon (Mowday, Steers & Porter, 1979). Allen & Meyer (1990) viser til at felles for alle undersøkelser om organisasjonstilhørighet knyttet til turnover, er at de med sterkest tilhørighet til organisasjonen er de som minst ønsker å forlate arbeidsplassen. En rekke studier bekrefter også ideen om at ansatte som har høy grad av organisasjonstilhørighet yter litt ekstra for organisasjonen, kommer sjelden for sent på jobb og presterer bedre i arbeidet (Vaaler og Duesund, 2008).

Temaet organisasjonstilhørighet har jeg tenkt mye på etter at Sametingets administrasjon, der jeg har jobbet i snart 25 år, gjennomførte en medarbeidertilfredsundersøkelse i 2013 (Direktoratet for forvaltning og IKT og Rambøll, 2013). Sametinget har gjennomført slike undersøkelser jevnlig de siste 10 årene, men det var spesielt resultatene fra denne undersøkelsen som vekket interessen min. Resultatene viste blant annet at utsagnene «Jeg kan anbefale andre å søke jobb i vår virksomhet», «Jeg er stolt over å være ansatt i vår virksomhet» og «Jeg er villig til å gjøre en innsats utover det man normalt kan forvente for å hjelpe arbeidsplassen min til å oppnå sine mål» fikk høye gjennomsnittresultater i forhold til samlet snitt av alle Avant-brukere mellom april 2010 og juni 2012 (et uvektet gjennomsnitt av statlige virksomheters gjennomsnittlige skåre). Resultatene fra Sametingets medarbeidertilfredsundersøkelse i 2013, samt lavt turnover de siste årene kan indikere at ansatte på Sametinget har sterk grad av tilhørighet til Sametinget.

Forskning og litteraturen viser at organisasjonstilhørighet er noe som arbeidsgivere bør ha kunnskaper om og oppmerksomhet på, dersom de ønsker at ansatte skal yte sitt beste samt ønske å bli i organisasjonen så lenge som mulig. Sterk grad av organisasjonstilhørighet behøver ikke å være positivt bare for organisasjonen, men også for den enkelte ansatte. I følge Allen & Meyer (1990) finnes det tre former for tilhørighet; disse er følelsesmessig tilhørighet, tvangsmessig tilhørighet og normativ tilhørighet. Jeg vil gå nærmere inn på disse formene i teorikapitlet.

Fokuset mitt i denne studien vil være ansattes tilhørighet til Sametinget som arbeidsplass. I og med at jeg selv har arbeidet lenge på Sametinget, hvorav de siste årene som avdelingsleder, kjenner jeg både organisasjonen og de fleste ansatte. Jeg har deltatt på alle arbeidsmiljøundersøkelser siden 2005 og sett hvordan resultatene har endret seg i perioden.

Et søk i Google Scholar med søkekombinasjonen *organisasjonstilhørighet* og *samer* ga totalt 15 treff. Treffene er i hovedsak hoved-/masteroppgaver samt noen artikler som omhandler *samer* og samiske rettigheter, men ikke om ansattes tilhørighet til en eventuell samisk organisasjon. Med søkekombinasjonen *tilhørighet* og *samer* får jeg 1460 treff. Av disse er det to masteroppgaver som handler om tilhørighet til samiske organisasjoner, deriblant Sametinget. Den ene oppgaven som heter *Tillit til Sametinget* handler om velgernes tillit til Sametinget som politisk organisasjon. Den andre oppgaven heter *Følelser og verdier i samiske virksomheter*. Her har studentene sett på om to store samiske virksomheter; Sametinget og NRK Sápmi leder organisasjonene med utgangspunkt i samiske verdier. Den siste oppgaven er en kvalitativ studie hvor studentene har intervjuet noen ledere og ansatte fra begge virksomhetene.

Jeg gjorde også et søk på engelsk med kombinasjonen *commitment* og *saami*. Dette ga 2270 treff. En rask gjennomgang viser at de fleste artiklene her handler om reindrift, religion, turisme, selvbestemmelse og språk. Så langt jeg kunne se, var ingen av artiklene om organisasjonstilhørighet blant ansatte i samiske organisasjoner.

I denne studien ønsker jeg også å undersøke om formål, organisasjonskultur og lederskap har betydning for ansattes organisasjonstilhørighet. Søk i Google Scholar med disse kombinasjonene viser at det er gjort en rekke studier og skrevet en del artikler spesielt om lederskapets og kulturens betydning for organisasjonstilhørigheten. Det er

også gjort noen studier hvor man har sett på hvilken effekt organisasjonens formål har for ansattes organisasjonstilhørighet, men denne kombinasjonen ga ikke like mange treff. Dette kan indikere på at det ikke er gjort så mange studier med denne kombinasjonen.

Hvilken effekt har så organisasjonstilhørigheten på turnover intensjonen? Et søk med denne kombinasjonen ga 69 treff i Google Scholar. Flere av studiene viser at organisasjonstilhørigheten kan være avgjørende for intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen.

1.2 Problemstilling

Det kan være flere uavhengige variabler som påvirker ansattes tilhørighetsformer til Sametinget, men på grunn av oppgavens omfang har jeg begrenset meg til variablene formål, organisasjonskultur og lederskap. Den avhengige variabelene er intensjonen om å bli eller forlate arbeidsplassen. Årsaken til at jeg har valgt nettopp disse variablene vil jeg gå nærmere inn på i teorikapitlet.

Tittelen på oppgaven; «Should I stay or should I go? - En studie av ansattes tilhørighet til Sametinget og hvordan det påvirker intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen» skal gi leseren en indikasjon av hva studien handler om.

Problemstillingen som skal besvares er som følger:

«Hvilke former for organisasjonstilhørighet har ansatte på Sametinget, hva skaper disse tilhørighetsformene og hvordan de påvirker intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen?»

Følgende forsknings spørsmål skal bidra til å besvare min problemstilling:

1. Hvilke former for organisasjonstilhørighet har ansatte på Sametinget?
2. Har Sametingets formål (samfunnsoppdrag), organisasjonskultur og lederskap betydning for ansattes organisasjonstilhørighet?
3. I hvilken grad er de ulike organisasjonstilhørighetsformene med på å avgjøre om ansatte velger å fortsette på Sametinget eller ikke?

Forskningsmodellen min blir da som følger:



1.3 Oppgavens videre oppbygning

I kapittel 2 vil jeg gjøre rede for den empiriske konteksten som i dette tilfellet er Sametinget og Sametingets administrasjon. I kapittel 3 viser jeg til relevant teori som vil belyse temaet organisasjonstilhørighet og hvilke variabler som vil være aktuelle å bruke i denne oppgaven. I kapittel 4 beskriver jeg metodene jeg har brukt for å undersøke problemstillingen, samt gjør rede for validitet og reliabilitet. Kapittel 5 tar for seg presentasjon og drøftinger av funnene fra undersøkelsen med utgangspunkt i teoriene som er redegjort for i kapittel 3. Oppgaven avsluttes med kapittel 6 som inneholder konklusjoner og anbefalinger gjort på bakgrunn av funn og analyser som er beskrevet i tidligere kapitler i oppgaven.

2 Empirisk kontekst

Jeg velger å gjøre en empirisk studie av Sametingets administrasjon, fordi det i samisk sammenheng er en stor organisasjon med om lag 150 ansatte, og fordi jeg selv har arbeidet der i mange år og kjenner organisasjonen godt. Mange oppfatter Sametinget som en viktig aktør i det samiske samfunnet. Dette gjør at det vil være interessant å gå dypere inn i ansattes tilhørighet til organisasjonen, og hvordan dette påvirker intensjonen om å bli på eller slutte på Sametinget.

2.1 Om Sametinget

Sametinget er et uttrykk for anerkjennelse av at samene er ett av to folk i Norge: samer og nordmenn. Det ble åpnet høsten 1989 av H.M. Kong Olav V. Alta-kampen, kampen om demningen i Alta- og Kautokeinovassdraget på 1970- og 80-tallet, startet prosessen som

ledet til etableringen av Sametinget. De folkelige demonstrasjonene i Alta og Oslo rettet søkelyset mot undertrykkelsen av samene og samisk kultur.

Selv om motstanden mot demningen ikke lyktes, førte Alta-kampen til at norske myndigheter i 1980 igangsatte en offentlig utredning av samenes kulturelle og politiske rettigheter. Også samenes rettigheter til land, vann og ressurser ble utredet. I 1984 offentliggjorde Samerettsutvalget sin første av mange delutredninger: «NOU 1984:18 Om samenes rettsstilling». Denne utredningen banet vei for sameloven i 1988 og opprettelse av Sametinget i 1989. Den førte også til en ny bestemmelse i den norske grunnloven, §108:

«Det påligger statens myndigheter å legge forholdene til rette for at den samiske folkegruppe kan sikre og utvikle sitt språk, sin kultur og sitt samfunnsliv.»

Samene er et folk, og Sametinget er deres nasjonale parlament i Norge. Sametinget kan behandle enhver sak som anses å berøre samene. Sametinget representerer derfor en demokratisk, symbolsk og moralsk kraft som følge av dette. Sametinget uttaler seg og argumenterer for sine beslutninger overfor aktuelle myndigheter med et mål om å påvirke nasjonal, regional eller lokal politikk i en retning som tjener samiske interesser. Men det er ikke gitt at Sametingets beslutninger tas hensyn til. Bare i liten grad har Sametinget avgjørende og formell beslutningsmyndighet i de saker parlamentet engasjere seg i. Men det innebærer ikke at Sametinget er uten reell makt og innflytelse.

Samene har som urfolk rett til å delta gjennom konsultasjoner (forhandlinger) i viktige politiske saker. Dette prinsippet framkommer både i folkeretten og i konsultasjonsavtalen mellom Sametinget og regjeringen som ble inngått i 2005.

Bjerkli og Selle (2015) har i boken «Samepolitikken utvikling» sett på hvordan samepolitikken har utviklet seg fra 1900 tallet og fram til i dag. De ser en tydelig nedgang i antall samiske frivillige organisasjoner etter Sametingets framvekst. Etter at Sametinget ble etablert i 1989 er det ikke komme noen nye brede samiske frivillige organisasjoner. Fra tidlig på 1900-tallet og fram til Sametingets opprettelse var det mange, både store og små, frivillige organisasjoner og grupper som arbeidet for sine rettigheter. Det kan synes som at det er Sametinget som ivaretar disse oppgavene nå. Samtidig som antallet frivillige samiske organisasjoner går ned, viser Bjerkli og Selle (2015) til at antallet lister som stiller til sametingsvalgene er mange, sett i forhold til

antall representanter som kan velges inn. Innenfor denne valgperioden er det hele elleve lister eller partier som er representert på Sametinget. Fordelt på 39 representanter er det i gjennomsnitt 3,5 representant per liste/parti. Dette kan tyde på at folket ønsker å påvirke politikken innenfor systemet, i stedet for å forsøke å mobilisere det sivile organisasjonslivet.

Den samme tankegangen kan også overføres til Sametingets administrasjon og muligheten for å påvirke politikken som fagansatte. Ansatte på Sametinget kan ikke stå på noen lister til sametingsvalget, og kan således ikke bli valgt inn som representant. Men, som ansatt på Sametinget er du med på å utforme politikken som blir vedtatt. Sametingets administrasjon har ikke innstillingsmyndighet, men gir faglige råd og anbefalinger til politisk ledelse. Da Sametinget ble opprettet for snart 27 år siden, hadde administrasjonen i underkant av 10 ansatte. I dag består administrasjonen av om lag 150 ansatte. Antallet politiske valgte representanter er det samme, men Sametingets valgmanntall har økt fra 5505 i 1989 til 15005 i 2013. At administrasjonen har vokst så mye i perioden, skyldes overførte oppgaver fra staten, samt styrking av fagekspertisen innenfor ulike ansvarsområder (Selle, 2011). Jacobsen (1997) har i boka *Administrasjonens makt* gitt et innblikk i hvordan maktfordelingen kan endre seg mellom politikk og administrasjon. Han viser til at administrasjonen kan tilrive seg større makt ved å øke administrasjonens størrelse, øke profesjonaliseringen og/eller ha en tett allianse mellom organiserte interesser i samfunnet og administrasjonen. Administrasjonen på Sametinget har utvilsom økt (fra 7 til 150 ansatte på 26 år), og profesjonaliseringen har økt i og med at de fleste ansatte enten er rådgivere eller seniorrådgivere (Sametingets bemanningsoversikt pr 01.03.2016). Om det er tett allianse mellom organiserte interesser i samfunnet og administrasjonen har vi ikke dokumentasjon på, men interessegrupper trekkes ofte inn i politikktutvikling ved store samfunnsrelaterte saker. Av og til er det administrasjonen som foreslår slike allianser, men også politisk ledelse initierer slikt samarbeid.

I Sametinget er både selve parlamentet, den politiske ledelsen (sametingsrådet) og forvaltningen samlet i én organisasjon. Administrasjonen er underlagt sametingsrådet, med oppgave å forberede og saksbehandle politiske- og forvaltningssaker. Administrasjonen har tre ulike roller gjennom å forberede forvaltningssaker for Sametingets ulike politiske beslutningsorgan, være politisk sekretariat for

sametingsrådet (Sametingets “regjering”) og drive parlamentsforvaltning for Sametinget.

2.2 Sametingets administrasjon

Administrasjonen ledes av en direktør og er organisert i syv fagavdelinger og en stab. Per i dag har Sametinget ca 140 årsverk i Sametingets administrasjon (Sametingets budsjett 2016:132).

Figur 2.2.1 Sametingets administrative organisering



Ansatte på de ulike avdelingene fungerer som rådgivere og saksbehandlere i saker som sametingsrådet ønsker behandlet, utredet eller på annen måte fulgt opp. Avdelingene utfører saksbehandling og yter tjenester til både politiske myndigheter og til publikum, mens plenumsstaben har ansvaret for komitè- og plenumsmøtene og tilrettelegging for de folkevalgte representantene. Avdelingene ledes av avdelingsdirektører. Hver avdelingsledelse har personalansvar for 12-35 ansatte (sametinget.no og Sametingets budsjett 2016).

Sametinget har siden etableringen hatt en desentralisert administrasjon, med Karasjok som hovedkontor hvor om lag 70 ansatte har sin kontorplass. De øvrige kontorstedene er Varangerbotn, Kautokeino, Kåfjord, Tromsø, Evenskjer, Drag og Snåsa. På disse kontorstedene har fra 5 til 28 sametingsansatte sin kontorplass. De ulike kontorstedene er lokalisert i viktige samiske områder. Dette bidrar både til gode fagmiljø og til viktige kompetansearbeidsplasser i forholdsvis små arbeidsmarkeder (Sametingets budsjett 2016:133).

Sametinget har lyktes med å bygge opp en desentralisert kontorstruktur med stedsuavhengige kompetansearbeidsplasser. Det er ikke knyttet noen spesielle funksjoner eller oppgaver til de ulike kontorene. Dette betyr at alle ansatte kan arbeide innenfor sitt fagfelt på hvilket som helst kontorsted. Unntaksvis kan stillingene kreve stedstilknytning, særlig merkantile tjenester og regionstilknyttede kulturminnevernstillinger.

3 Teori

Målet med studien er å undersøke hvilke former for organisasjonstilhørighet ansatte på Sametinget har til sin arbeidsplass, og hvordan tilhørigheten påvirker intensjonen om å bli på eller forlate organisasjonen. Jeg vil i denne delen av oppgaven presentere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for mine studier. Teorien tar utgangspunkt i begrepet organisasjonstilhørighet og de ulike formene for organisasjonstilhørighet som ansatte kan ha til sin arbeidsplass. Videre tar teorien utgangspunkt i de uavhengige variablene formål, organisasjonskultur og lederskap som kan påvirke ansattes grad av organisasjonstilhørighet. Til slutt beskrives teorien som er aktuell for å belyse ansattes intensjon om å bli på eller forlate organisasjonen.

3.1 Organisasjonstilhørighet

Et av menneskers grunnleggende instinkt er å tilhøre. Forskere mener at selve behovet kan spores helt tilbake til evolusjonens opprinnelse. Relasjoner førte til økt grad av overlevelse. Tilhørighet kan ses på som et livslangt krav, og hva som oppleves som tilhørighet endres stadig. Tilhørighet er en viktig bidragsyter for trivsel og deltakelse gjennom livet. Hvis et menneske ikke får dekket tilhørighetsbehovet kan det ha konsekvenser for personens helse og velvære (Buunk & Ybema, 1997).

Organisasjonstilhørighet, eller «organizational commitment», ble opprinnelig definert som i hvilken grad et individ identifiserer seg med og engasjerer seg i en organisasjon (jfr. Mowday et al., 1979). Tilhørighet indikerer type og grad av forpliktelser som ansatte har overfor organisasjonen (Kirkhaug, 2013). Allen & Meyer (1990) har utviklet en komponentmodell som skal være til hjelp for å undersøke tilhørighet. Modellen beskriver organisasjonstilhørighet gjennom tre former som skal bidra til å skape en klarhet i selve betydningen av fenomenet. Disse tre formene er definert som

tvangsmessig tilhørighet, forpliktende eller normativ tilhørighet og følelsesmessig tilhørighet.

For å finne ut om hvilke tilhørighetsformer ansatte på Sametinget har til Sametinget som arbeidsplass, vil jeg i min oppgave ta utgangspunkt i Allen & Meyer (1990) sin teori om organisasjonstilhørighet. Jeg vil i det følgende beskrive disse tre formene.

Tvangsmessig tilhørighet kan forbindes med kostnader med å forlate organisasjonen, eller forbli i organisasjonen fordi de ikke har andre valg. Ansatte blir værende på grunnlag av overførbare investeringer som pensjon, lønn, relasjoner til kollegaer, det ikke finnes andre jobbmuligheter eller andre ting som fremstår spesielle for organisasjonen. I slike tilfeller har personen en kalkulerende forpliktelse ovenfor arbeidsgiver. Det gjør at den ansatte sjeldent er interessert i å forlate organisasjonen, men innsatsen er kun det nødvendige som skal til for å beholde jobben.

Forpliktende tilhørighet, eller normativ tilhørighet kan defineres som ansattes følelse av plikt til å forbli i organisasjonen. Medarbeidere føler på en form for forpliktelse ovenfor sin arbeidsplass fordi en identifiserer seg med organisasjonens mål og verdier. Wiener (1982) hevder at normativ tilhørighet kommer som et naturlig resultat av samfunnet som en vokser opp i, og kan forklares av andre forpliktelser mennesker føler på som eksempel ekteskap, familie, religion osv. Dette er faktorer som er med på å skape moralsk forpliktelse ovenfor arbeidsplassen.

Følelsesmessig tilhørighet operasjonaliseres som et uttrykk for ansattes sterke tro på og aksept av organisasjonens mål og verdier, samt ønske om å tilhøre organisasjonen for resten av sin karriere fordi den betyr mye for dem – kanskje like mye som et familieforhold (Kirkhaug, 2013). Valget om å bli værende i organisasjonen er personlig, og ikke fordi de føler de må. Følelsesmessig tilhørighet er forbundet med ansatte som viser høy organisasjonsforpliktelse, bedre arbeidsprestasjoner og har lavere frafall enn ander (Meyer, Allen & Smith, 1993).

I følge Meyer, Allen & Smith (1993) er disse tre typer organisasjonstilhørighet knyttet opp til en psykologisk tilstand. De karakteriserer den ansattes forhold til organisasjonen eller spiller inn på hvorvidt den ansatte ønsker å fortsette i organisasjonen eller ikke. Generell forskning viser at ansatte med sterk følelsesmessig tilhørighet blir værende fordi de ønsker det. De med sterk videreføring av engasjement blir værende fordi de må,

og de med normativ forpliktelse blir værende fordi de føler at de må (Meyer, Allen & Smith, 1993).

På en arbeidsplass kan det være mange faktorer som påvirker ansattes tilhørighet til organisasjonen. For å avgrense oppgaven min, har jeg valgt tre faktorer som jeg vil ta utgangspunkt i. Disse er *formål, organisasjonskultur og lederskap*. Disse betegnes som uavhengige variabler til de ulike formene for organisasjonstilhørighet som er presentert ovenfor. I det følgende vil jeg presentere det teoretiske utgangspunktet for disse faktorene.

3.2 Formål

Alle organisasjoner har et formål, hvorfor er de til. Organisasjonens formål kan ha betydning for ansattes tilhørighet til organisasjonen. I følge House (1971) er det viktig at ansatte identifiserer seg med organisasjonens formål for at de skal føle eierskap til det de jobber med.

Formål bygger på målteorien som ofte blir referert til tre nivåer eller faser. Kirkhaug (2015) har illustrert dette ved hjelp av denne figuren:

Figur 3.2.1 Mål i tre nivåer eller faser



Som vi kan se av figur 3.2.1 er formål avhengig av at delmål og leveransemål oppfylles. Dersom delmålene ikke oppfylles, vil vi ikke få de konkrete produktene som skal leveres, og dermed vil ikke formålet heller bli oppfylt. Organisasjoner må forsøke å definere hva som er grunnen til at de er til, hvorfor de gjør den jobben de gjør. I offentlige organisasjoner handler det mye om samfunnsmessig funksjon eller oppdrag (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Videre må organisasjonene definere mål og delmål samt strategier for å nå målene. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at det er viktig å ha fokus på mål og strategier, fordi de kan ha en effekt på hvordan ansatte i organisasjoner tenker og

handler, samt hvordan organisasjoner tilpasser seg omgivelsene de er i. De refererer til fire viktige grunner for å studere mål og strategier. For det første mener de at mål og strategier kan ha motiverende effekt på de ansatte. Dersom arbeidet ikke har et mål, kan det virke demotiverende for den ansatte. For det andre kan organisasjonens mål og strategier ha en styrende funksjon ved at de gir retningslinjer, begrenser de ansattes atferd og legger premisser for beslutninger for den enkelte ansatte. For det tredje skaper de legitimitet overfor omgivelsene, spesielt dersom omgivelsene oppfatter at organisasjonen faktisk arbeider mot de målene de har definert. Den fjerde grunnen er at mål kan fungere som evalueringskriterier for arbeidet som utføres.

Som vi kan se av målteorien til Jacobsen og Thorsvik (2013), har organisasjonens mål og formål betydning for den ansattes motivasjon for å utføre arbeidet sitt. For å relatere dette til Sametinget, som jeg her studerer, så er formålet definert både i lovverket og i ulike styringsdokumenter. I Sametingsrådets tiltredelseserklæring for valgperioden 2013-2017 står formålet skrevet slik:

«Sametinget skal bidra til utvikling og styrking av samisk språk, kultur og næringer, å fremme samiske interesser der det er relevant, samt å forsvare de samiske interessene der de er i konflikt med andre interesser». (Sametingsrådets tiltredelseserklæring 2013-2017.)

For å oppnå formålet, definerer Sametinget sine mål og strategier i de årlige sametingsbudsjettene. Her fremkommer også tiltakene som skal iverksettes for å nå målene.

3.3 Organisasjonskultur

Kulturen(e) i organisasjoner kan også være en forklaringsvariabel til organisasjons-tilhørighet (Bang, 2011). Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i og virksomheten til formelle organisasjoner (Christensen et al., 2009). Alle organisasjoner har en eller flere kulturer. Christensen et al. (2009) hevder videre at organisasjonskultur er noe som gradvis vokser fram gjennom evolusjonære og naturlige utviklingsprosesser. Organisasjonen tilpasser seg indre og ytre press og skaper en sjel eller kultur. Indre press defineres som uformelle normer og verdier som ansatte bringer med seg inn i organisasjonen og gjør relevante der. Dette kan være sosial bakgrunn, utdanning eller profesjon. Ytre press kan

kobles til det nære handlingsmiljøet man opererer i. Det kan være aktører man er avhengig av og samhandler mye med. Disse indre og ytre pressene bidrar imidlertid til at kulturen formes og endres hele tiden. Dette beskrives som en naturlig institusjonaliseringsprosess hvor det utvikles en kjennbar kultur, misjon eller sjel i organisasjonen. Christensen et al. (2009) beskriver dette videre med en sti-avhengighet og henviser da til at organisasjonens historiske røtter vil kunne prege både innholdet i politikken, saksbehandlingen og tjenesteytingen.

Bang (2011) gir en bredere definisjon av organisasjonskultur da han inkluderer en interaksjonsdimensjon:

“Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.” (Bang 2011:23.)

I litteraturen om organisasjonskultur er det tre kjerneelementer som går igjen. Disse er verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Bang (2011) har tilføyd en fjerde element som han kaller for grunnleggende antakelser. Disse fire elementene er med på å forme organisasjonskulturens innhold.

Når vi snakker om verdier i denne sammenheng, er det viktig å skille mellom forfektede verdier og bruksverdier. De fleste organisasjoner, også Sametinget, har definert et sett med (forfektede) verdier som organisasjonen står for. Disse er ofte nedfelt i strategidokumenter og langsiktige planer. Sametingets verdier er blant annet nedfelt i de årlige budsjettene og i den overordnede personalpolitikken. Spørsmålet er i hvilken grad disse verdiene faktisk styrer atferden til de ansatte i det daglige. Da er vi over på den andre definisjonen av verdien som kalles for bruksverdier. Det Bang (2011) kaller for bruksverdier er de verdier som faktisk ligger bak våre handlinger. Dersom en verdi skal være både forfektet og brukt, er det viktig at ledelsen kontinuerlig har fokus på dette i en lengre periode, inntil verdien er konsolidert (Bang, 2011).

Det andre kjerneelementet i kulturen er normer. Også normer kan deles inn i to typer; 1) normer som organisasjonens medlemmer er seg bevisst, og 2) normer som de ikke er seg bevisst (Bang, 2011). Normer kan være skrevne og uttalte regler, men de kan også være uttalte regler som det forventes at du handler etter i bestemte situasjoner. Normer er noe du «lærer» deg etter at du har vært i organisasjonen en stund, og

omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av de andre, enten normen er uttalt eller ikke. Ofte er normer knyttet til belønninger og sanksjoner, både fra ledelsens side og fra gruppen man tilhører. En ansatt kan etter hvert lære seg at ulike typer atferd belønnes av ledelsen med for eksempel nye spennende oppgaver, mens dette igjen kan føre til at gruppen ikke lenger vil ha deg med som en av «sine». Normen er at «dersom du fortsatt vil være en av «gjengen», bør du ikke oppføre deg annerledes enn oss». Den kan være både uttalt og uuttalt.

Det tredje kjerneelementet i kulturen er virkelighetsoppfatninger. Louis (1985) definerer dette slik:

«Kultur er et sett av virkelighetsoppfatninger som er delt av en gruppe mennesker. Virkelighetsoppfatningene er skjult blant medlemmene, er klart relevante for den spesifikke gruppen og er distinkte for gruppen.» (Bang, 2011).

Gjennom virkelighetsoppfatninger skaper medlemmer av kulturen en mening i det de erfarer. De kollektive virkelighetsoppfatningene i en organisasjon kan fungere som fortolkningskart eller briller som medlemmene bruker for å skape mening i det som blir sagt og gjort. Virkelighetsoppfatningene behøver ikke å være sanne for at de skal være levedyktige. Så lenge gruppen tror på de og forholder seg til de er de gyldige i gruppen.

Det fjerde og siste kjerneelementet i kulturen er grunnleggende antakelser. Schein (2010) definerer dette som lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsesproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer (Bang, 2011). Når de brukes ofte nok, blir de tatt for gitt og angir både retning og fokus for vår oppmerksomhet uten at vi er oss dette fullt ut bevisst. Når visse handlinger fungerer godt nok over tid vil de utvikle seg til selvsagte antakelser om hvordan ting fungerer. Eksempler på grunnleggende antakelser kan være «Om du befinner deg i toppen eller bunnen av hierarkiet, så må du trø til i ryddetjenesten», og «Vi søker ikke om ekstramidler fra staten dersom vi selv ikke klarer å prioritere midler til oppgavene». Forskerne er enige om at grunnleggende antakelser nærmest er ikke-bevisste for gruppens medlemmer, selv om de har en sterk innflytelse på medlemmenes atferd.

Teorien om organisasjonskultur med både verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser kan bidra til å kartlegge ansattes tilhørighet til organisasjonen eller gruppen de arbeider i. Christensen et al. (2009) hevder at

organisasjonskulturen samler og integrerer de ansatte. Ansatte som ikke følger de kulturelle normene og uskrevne reglene, kan føle seg «utenfor». Dette kan påvirke vedkommendes tilhørighetsform til arbeidsplassen.

Sametinget er en desentralisert organisasjon, med kontorer på åtte forskjellige steder i Norge. Christensen et al. (2009) hevder at en sterk organisasjonskultur får ansatte til å tenke og handle på lik måte selv om de er langt fra hverandre. Denne oppgaven har ikke til hensikt å kartlegge organisasjonskulturen på Sametinget, men det vil være hensiktsmessig å ha den desentraliserte dimensjonen med i drøftingen av resultater.

3.4 Lederskap

I denne oppgaven stiller jeg også spørsmål om lederskap har betydning for ansattes tilhørighet til Sametinget som arbeidsplass. Forskning viser at ulike aspekter ved lederskap har en viktig rolle i forholdet mellom ansattes grad av organisasjonstilhørighet og intensjoner om å bli på eller slutte i jobben. Lederskap kan blant annet defineres som «*Påvirkning av personer/grupper i deres bestrebelser på å utforme mål og nå disse (Stogdill, 1948)*», «*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 facilitation individual and collective efforts to accomplish shares objectives (Yukl, 2010)*», eller «*Lederskap er å utvikle organisatoriske ideologier og doktriner, samt institusjonalisere disse gjennom et sett med verdier (Selznick, 1957)*».

Som man kan se av definisjonene ovenfor, handler lederskap primært om å påvirke personer til å utføre oppgaver for å nå gitte mål. Med det som utgangspunkt har jeg i min tilnærming valgt å se på to typer ledelsesatferd som kan ha innvirkning på ansattes grad av organisasjonstilhørighet og intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen. Disse er *rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder*.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i nettopp disse ledelsesatferdene fordi flere undersøkelser antyder at nettopp disse aspektene ved ledelse er relevante når man studerer organisasjonstilhørighet og intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen (Vaaler og Duesund, 2008).

I tillegg ønsker jeg å se om *fjernhet/nærhet mellom lederen og den ansatte* kan være en mulig påvirkningsfaktor for ansattes grad av organisasjonstilhørighet og intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen. Grunnen til at jeg også har tatt dette med er at

Sametinget er en desentralisert organisasjon, hvor nærmest samtlige av de ansatte med kontorsted utenfor Karasjok ikke har sin nærmeste leder på samme kontorsted som en selv er på. Av Sametingets 151 ansatte pr 01.03.2016 har 46,3% (70 personer) kontorstedet sitt i Karasjok. Av disse er det også noen som ikke har sin nærmeste leder på stedet. Det betyr at nesten 70% av Sametingets ansatte ikke har sin nærmeste leder fysisk nært. Det kan være interessant å se om dette har betydning for min problemstilling.

3.4.1 Rettferdig ledelse

Allerede fra barnsben av er vi opptatt av rettferdighet, fordi det er et grunnleggende trekk ved den menneskelige natur. Naturlig nok vil rettferdighet også ha betydning i arbeidslivet. Dersom du føler at du blir rettferdig behandlet av din arbeidsgiver, vil det kunne gi inspirasjon til å yte ditt beste. Rettferdighet er med andre ord knyttet til relasjonen mellom handling og utkomme (Kirkhaug, 2013). Rettferdighet knyttes ofte til fordeling av oppgaver og ansvar, samt tilbakemeldingen man får for utført arbeid relatert til kompleksiteten i arbeidet.

Forskere skiller mellom tre typer rettferdighet i organisasjoner (van Knippenberg m.fl. 2007; Cohen-Charash & Spector, 2001, Colquitt, 2001). Disse er distributiv rettferdighet, prosedural rettferdighet og interaksjonell rettferdighet. I korte trekk refererer distributiv rettferdighet til i hvilken grad ledelsens fordeling av fordeler og ulemper til ansatte oppleves som rettferdig eller ikke. Dette kan være arbeidsoppgaver, lønn, forfremmelse etc. I tolkingen av prosedural rettferdighet er det rettferdigheten ved prosedyrene som brukes for å ta beslutninger om for eksempel fordeling av arbeidsoppgaver, høyere lønn og forfremmelse som er viktige. Her er de viktigste kriteriene nøytralitet hos beslutningstaker, tillit til beslutningstaker og det inntrykket beslutningstaker gir de ansatte vedrørende deres sosiale status i organisasjonen. Den tredje typen rettferdighet i organisasjoner er interaksjonell rettferdighet. Her dreier det seg om å bli behandlet med verdighet og respekt, og følelse av å bli informert om relevante tema på en ærlig og korrekt måte.

Av disse tre typene, har forskningen vist at prosedural rettferdighet påvirker ansattes tilhørighet til organisasjonen, mens interaksjonell og distributiv rettferdighet i større grad påvirkes av lederens atferd, og knyttes dermed ikke direkte opp til organisasjonen.

Samtidig vil ansatte ofte forbinde lederen med organisasjonen og anse ledelsen rettferdighetsutøvelse som indikasjon på om organisasjonen verdsetter dem eller ikke.

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke om ansattes opplevelse av rettferdig ledelse påvirker organisasjonstilhørigheten.

3.4.2 Sosial støtte fra nærmeste leder

Flere studier har vist at sosial støtte fra nærmeste leder påvirker også ansattes tilhørighet til organisasjonen de arbeider i, og intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen (Vaaler og Duesund, 2008). Teorien skiller mellom fire typer sosial støtte; disse er emosjonell støtte, instrumentell støtte, informasjonsstøtte og evaluerende/vurderende støtte (House, 1981). Emosjonell støtte er mer følelsesrelatert støtte som kjærlighet, omsorg og empati. Instrumentell støtte har vekt på å hjelpe personer med praktiske ting. Når ansatte får informasjon, råd og veiledning fra sin arbeidsgiver vil de oppleve å få informasjonsstøtte, mens tilbakemeldinger og bekreftelser fra leder kategoriseres som evaluerende eller vurderende støtte. De fleste har behov for sosial kontakt og støtte for å oppleve tilfredshet på jobben. Derfor har flere studier fokusert på sammenhengen mellom sosial støtte på arbeidsplassen og arbeidstakernes grad av organisasjonstilhørighet og intensjoner om å slutte i organisasjonen. Studiene viser at sosial støtte fra leder har større sammenheng med organisasjonstilhørighet og intensjonen om å slutte, enn sosial støtte fra kolleger har. Jeg velger derfor å ha fokus på sosial støtte fra nærmeste leder i min oppgave.

Opplevelse av sosiale støtte og hensyn til personlige behov kan også relateres til medarbeider- og relasjonsorientert ledelse. Dette innebærer at lederen har fokus på medarbeiderne og deres motivasjon, trivsel og utvikling (Kirkhaug, 2015). I offentlige organisasjoner er medarbeiderne den viktigste produksjonsfaktoren. Derfor er det naturlig at ledelsen har sin oppmerksomhet mot medarbeiderne. Ledelsen må være i løpende dialog med de ansatte for å motivere, støtte og forstå. Dette både men hensyn til å nå organisasjonens mål, men også i forhold til ivaretagelse av ansattes personlige behov.

I denne studien ønsker jeg å kartlegge om sosial støtte fra nærmeste leder har betydning for ansattes organisasjonstilhørighet.

3.4.3 Nærhet/fjernhet til nærmeste leder

Sametinget er som tidligere nevnt, en desentralisert organisasjon. Av Sametingets 151 ansatte har omlag 30 % sin nærmeste leder på samme kontorsted som seg selv. Det betyr at på Sametinget praktiseres fjernledelse i stor grad. Fjernledelse eller lederavstand kan imidlertid deles inn i tre dimensjoner. Disse er fysisk eller geografisk avstand, kommunikasjonsavstand og oppfattet sosial og psykososial avstand til leder (Antonakis & Atwater, 2002). Ansatte kan altså oppleve lederavstand selv om det ikke er fysisk avstand mellom ansatte og ledelsen. I denne oppgaven skiller jeg ikke disse ulike lederavstandene, men fokuserer generelt på kontakten den ansatte opplever i forhold til nærmeste leder, uavhengig av om de er på samme kontorsted eller ikke.

Det jeg ønsker å se på er om fjernhet eller nærhet til nærmeste leder har betydning for organisasjonstilhørigheten. For å finne ut det må jeg undersøke relasjonen mellom den ansatte og lederen.

3.5 Intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen

Intensjon om å bli på eller slutte på arbeidsplassen handler om i hvilken grad den ansatte bevisst vurderer disse alternativene. Lee & Mowday (1987) har utarbeidet en modell som blant annet viser sammenhengen mellom jobbtilfredshet og intensjonen om å bli på eller forlate organisasjonen. I modellen kommer det fram at jobbtilfredshet påvirker organisasjonstilhørigheten, som igjen har betydning for intensjonen om å bli på eller forlate organisasjonen. Forskning på ansattes intensjoner om å slutte er viktig fordi variabelen i stor grad predikerer hvorvidt den ansatte faktisk slutter (Lee & Mowday, 1987). En rekke studier har vist et relativt sterkt negativt forhold mellom organisasjonstilhørighet og ansattes intensjon om å slutte (Vaaler og Duesund, 2008).

I denne studien vil jeg undersøke om dette også er gjeldende for ansatte på Sametinget ved å kartlegge organisasjonstilhørigheten og ansattes intensjon om å bli på eller forlate arbeidsplassen.

4 Forskningsdesign og metode

Målet med denne undersøkelsen er om mulig å finne ut hvilke tilhørighetsformer ansatte har til Sametinget og om formål, lederskap og organisasjonskultur har betydning for tilhørigheten. Videre vil jeg forsøke å finne ut om de ulike tilhørighetsformene

påvirker ansattes intensjon om å bli på eller forlate arbeidsplassen. I dette kapitlet redegjøres det for valg av forskningsdesign og metodene som er benyttet for å besvare problemstillingen min. Fremgangsmåten for valg av informanter og innhenting av informasjon presenteres, samt hvordan datamaterialet analyseres. Avslutningsvis vil jeg si noe om reliabilitet og validitet men hensyn til datamaterialet og mine funn.

4.1 Valg av forskningsdesign og metode

Jeg har valgt både en kvantitativ og kvalitativ tilnærming i mitt forskningsprosjekt. Bakgrunnen for dette valget er forankret i problemstillingen min der jeg både ønsker å kartlegge tilhørighetsformen blant ansatte samt forsøke å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom tilhørighet og intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen. Kvantitativ metode knyttes ofte til ekstensive undersøkelsesdesign, mens kvalitativ metode benyttes når man har valgt intensiv design (Jacobsen, 2005). I og med at jeg ser behov for å gjøre både dybde og bredde undersøkelser for å kunne besvare problemstillingen min, har jeg valgt å kombinere disse designene. I følge Jacobsen (2005) er det et ideal å kombinere ekstensive med intensive undersøkelser. Dette kalles for design-triangulering. Jeg valgte å foreta en ekstensiv studie først for så å gjennomføre en intensiv studie for å sjekke relevansen.

I og med at jeg har valgt å undersøke kun en organisasjon, vil studiet mitt være et case-studie. Case-studier egner seg godt når man ønsker å beskrive hva som er spesifikt med en spesiell organisasjon (Jacobsen, 2005). Case-studier vil gi mye informasjon om den unike analyseenheten, og ved å kombinere spørreskjemaundersøkelse med intervju vil det bidra til at man får både bred og dyp informasjon om fenomenet, slik det er tolket og forstått i denne enheten. Case-studiet i dette tilfellet er altså Sametingets administrasjon med sine 151 ansatte fordelt på 8 forskjellige kontorsteder.

4.2 Datagrunnlaget og datainnsamling

Datagrunnlaget i denne studien består hovedsakelig av resultater fra en questback-undersøkelse som ble sendt ut til alle ansatte på Sametinget, samt av informasjon fra individuelle intervjuer. Det betyr at jeg har samlet inn både tallmateriell og meninger. Jeg vil i det følgende redegjøre for fremgangsmåte og gjennomføring av undersøkelsene.

4.2.1 Kvantitativ metode

Den kvantitative undersøkelsen ble utført med det elektroniske verktøyet Questback (se www.questback.com) og spørsmålsliste i vedlegg 1. I forkant av undersøkelsen utarbeidet jeg spørsmål som skulle gi svar på problemstillingen min. Spørreskjemaet sendte jeg til veileder før den ble endelig ferdigstilt. Spørreskjemaet ble utviklet på norsk og oversatt til nordsamisk. Årsaken til at skjemaet ble oversatt til nordsamisk var ønsket om at det også skulle være mulighet til å svare på undersøkelsen på samisk. Ideelt sett skulle skjemaet også vært på sør- og lulesamisk, men på grunn av undertegnede manglende språkkompetanse og knapphet på tid ble ikke det prioritert. Alle svaralternativ var, med noen få unntak (kontorsted og arbeidslengde), rangert på en skala fra 1-5, med en som helt uenig og fem som helt enig. Materialet som fremkommer ved slike metoder er i form av tall og størrelser.

I forkant av undersøkelsen søkte jeg om tillatelse fra personvernombudet. Jeg fikk tillatelse. I tillegg spurte jeg Sametingets ledergruppe om tillatelse til å sende spørreskjema til alle ansatte. De ga meg tillatelse, og orienterte samtidig Sametingets tillitsvalgte om dette. I og med at jeg har valgt å gjennomføre case-studie hvor jeg skal studere sametingsansattes tilhørighet til arbeidsplassen, unngår jeg utvalgsproblematikken. Spørreskjemaet ble sendt ut til samtlige ansatte på Sametinget, totalt 151 personer pr 01.03.2016. For å sikre anonymiteten, valgte jeg i spørreskjemaet å slå sammen de seks minste kontorene til én enhet som jeg kalte for «Andre kontorsteder». Disse kontorene består av mellom 5 og 12 ansatte. Ved å slå sammen disse kontorene ble det totalt 53 ansatte med kontorsted «andre». Kautokeino og Karasjok ble beholdt som egne enheter, med henholdsvis 28 og 70 ansatte totalt på kontorstedene.

Invitasjon til å delta i undersøkelsen ble sendt ut per e-post til alle ansatte på Sametinget, men en link til questback skjemaet. I e-posten informerte jeg om formålet med undersøkelsen og om at de var sikret konfidensialitet og anonymitet. Dette er viktig av to grunner. Det ene er å ivareta de forskningsetiske hensyn. Det andre er å berolige respondentene om at jeg ikke har mulighet til å spore tilbake på hvem som har svart. Questbackverktøyet som ble benyttet har en viss sikkerhet innebygd for dette, men som ansvarlig for undersøkelsen har jeg spesielt ansvar for å påse at anonymitet sikres.

Undersøkelsen var kun åpen i fem dager (mandag til fredag). Det ble sendt én påminnelse til de som ikke hadde svart etter tre dager. Dette ble sendt ut automatisk fra Questback programmet. Av 151 ansatte svarte 105 på undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 70%. En så høy svarprosent må kunne sies å være meget godt, men her er det viktig å sjekke ut om det foreligger en systematisk skjevhet i frafallet (Jacobsen, 2005). Dersom det er en systematisk skjevhet i frafallet vil det gjøre resultatene usikre. I spørreskjemaet ble de ansatte bedt om å hake av hvilket kontorsted de tilhørte og hvor lenge de har arbeidet på Sametinget. Ved å sammenligne svarprosentene fra de ulike kontorstedene med det faktiske antallet ansatte på de ulike kontorstedene, fant jeg at svarprosenten ligger på mellom 68 og 71,4 % på de ulike kontorstedene. Når det gjelder svarprosent fordelt på hvor lenge de har jobbet på Sametinget var den på mellom 50 og 78 %, hvor de som har jobbet kortest (under 2 år) har lavest svarprosent. Med disse svarprosentene vil jeg si at det ikke er et systematisk skjevt frafall, dermed kan resultatene regnes som sikre (Jacobsen, 2005).

4.2.2 Kvalitativ metode

Den kvalitative metoden ble gjennomført ved intervju. Intervju kan foregå som åpne individuelle intervju eller gruppeintervju (Jacobsen, 2005 og Justesen og Mik-Meyer, 2010). Jeg valgte åpne individuelle semi-strukturelle intervju som datainnsamlingsmetode. Denne intervjuformen er lite standardisert og den er fleksibel. Den anses derfor som en egnet metode for å samle inn informasjon når man har relativt få undersøkelsesobjekter, og man er interessert i hva det enkelte individ sier og hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005). Materialet som fremkommer i slike metoder kalles for tekstdata og kan være ord, setninger og fortellinger.

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide som skulle være hjelpemiddel til bruk under gjennomføringen av intervjuene. Se vedlegg 2. Også intervjuguiden ble utarbeidet på norsk og oversatt til nordsamisk. Spørsmålene ble strukturert rundt min problemstilling, med god hjelp av resultatene fra den kvantitative undersøkelsen som ble foretatt en måned før intervjuene. Jeg tok også høyde for både planlagte og improviserte oppfølgingsspørsmål underveis.

Ved utvalg av respondenter til de åpne individuelle intervjuene utarbeidet jeg noen kriterier. For det første ville jeg ikke intervju noen i den avdelingen som jeg selv har personalansvar for i mitt daglige arbeid, eller noen av lederkollegaene mine. Dette av hensyn til både de og meg selv. For det andre valgte jeg å ta med kun ansatte som har jobbet på Sametinget i 10 år eller mer, fordi de har lang erfaring og kan bidra med nyttig informasjon om fenomenet. Av de med 10 års ansiennitet eller mer, valgte jeg å ta med ansatte med stillingsbenevnelse rådgiver eller seniorrådgiver, fordi de er den mest interessante gruppa sett i lys av problemstillingen min. Jeg satt da igjen med en populasjon på 38. For å kunne gå dypere inn i fenomenet i forhold til de ulike kontorstedene, valgte jeg å sende invitasjon til utvalgte rådgivere/seniorrådgivere fordelt på de tre kontorstedsalternativene jeg brukte i spørreskjemaet. Jeg sendte forespørsel til to ansatte på hvert av de tre kontorstedene. Når jeg fikk noen nei, sendte jeg til neste på lista mi. Jeg endte til slutt på to respondenter med kontorsted henholdsvis Karasjok og Andre, samt en med kontorsted Kautokeino; totalt fem respondenter. Det ble avtalt tid og sted for intervjuene. Intervjuet av respondenten i Kautokeino foregikk ansikt til ansikt, mens de fire andre intervjuene ble gjennomført via lyd/bilde verktøyet Communicator. Ett av intervjuene ble gjennomført på nordsamisk, mens de andre foregikk på norsk. Det var fire kvinner og en mann i utvalget, noe som gir en kjønnsfordeling som er litt skjevare enn i organisasjonen generelt hvor det er 64 % kvinner og 36 % menn (Sametingets årsrapport 2015).

Innledningsvis informerte jeg om formålet med undersøkelsen og om at de var sikret konfidensialitet og anonymitet. I og med at jeg sjøl har en lederrolle på Sametinget kunne intervjuobjektene, som også er mine kolleger, være litt usikre på hvordan jeg ville bruke den informasjonen jeg fikk. Jeg forsikret dem om at jeg ikke ville bruke den til noe annet enn analyse av min problemstilling og at det ikke skal være mulig å identifisere objektene. Jeg informerte også om at jeg har søkt og fått tillatelse til gjennomføring av undersøkelsen fra personvernombudet, som har bedt meg om å slette all datagrunnlag etter at jeg er ferdig med masteroppgaven. Det vil jeg selvsagt gjøre.

Informantene fikk ikke tilsendt intervjuguiden på forhånd. Årsaken til det var at jeg ønsket en mest mulig åpen dialog hvor også tema som ikke står direkte omtalt i guiden, kunne bli gjenstand for en samtale. Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene, etter samtykke fra respondentene. Dette gjorde at jeg bedre kunne konsentrere meg om

svarene til respondentene og samtalen gikk smidig. Jeg fulgte hovedpunktene i guiden for alle respondentene. Det var noe ulikt hvor mye den enkelte sa på hvert punkt, og hvor mange oppfølgingsspørsmål jeg stilte. Jeg opplevde likevel at alle respondentene ga meg nyttig informasjon. Intervjuene tok ca en time, og ble gjennomført i begynnelsen av april 2016.

Jeg transkriberte alle intervjuene samme dag som de ble gjennomført. Jeg noterte også noen refleksjoner og observasjoner etter hvert intervju som kan være til nytte når jeg starter på min analyse. Intervjuene er anonymisert og kan derfor ikke knyttes til noen respondent.

4.3 Pålitelighet og gyldighet

Pålitelighet og gyldighet, eller reliabilitet og validitet, er to grunnleggende krav som stilles for empirien for en undersøkelse (Jacobsen, 2005). Nedenfor vil jeg gi en redegjørelse for hvordan jeg har sikret meg at disse kravene blir oppfylt i denne studien.

4.3.1 Pålitelighet

Det er et mål at undersøkelsen skal være pålitelig, at undersøkelsen er til å stole på. Den må være gjennomført på en troverdig måte og den må ikke være beheftet med åpenbare målefeil som gjør at resultatene blir feil. Dette er viktig for å sikre tillit til datamaterialet og analysene (Jacobsen, 2005). Pålitelighet knytter seg i så måte til hvordan undersøkelsen er gjennomført. I denne studien ble dataverktøyet Questback brukt til innsamling av kvantitativ data. Dette er et pålitelig verktøy som også har rapport og analysefunksjoner.

I den kvalitative delen av studiet ble alle intervju tatt opp ved bruk av lydopptak. Disse hadde høy kvalitet og ble alle transkribert kort tid etterpå i detaljert referatform. Den tekniske delen av undersøkelsen må således sies å være pålitelig.

Det er en risiko at både de som valgte å delta i questbackundersøkelsen og de som takket ja til å delta i de individuelle intervjuene kan ha svart slik de tror det forventes at de skal svare. For å forsøke å unngå dette informerte jeg respondentene om at de ville være anonyme, og at informasjonen kun vil bli brukt i denne oppgaven. Allikevel sa noen av respondentene som deltok i intervjuene at svarene nok blir noe preget av at jeg som intervjuer har en lederstilling på Sametinget, selv om jeg ikke har personalansvar

overfor noen av de som ble intervjuet. Allikevel mener jeg at anonymiteten bidro til at respondentene følte seg trygg i intervjusituasjonen.

Oppgavens tema og problemstilling er valgt ut i fra at Sametinget har en lav turnover, 0,7 % i 2015 (Sametinget årsrapport 2015), noe som gjorde meg som avdelingsleder nysgjerrig på hva årsaken til dette kan være. Jeg vurderte hvorvidt min bakgrunn og stilling som leder av en avdeling kunne påvirke spørreundersøkelsen og intervju-situasjonen. Jeg har arbeidsgiveransvar for 20 av Sametingets 151 ansatte. Jeg kunne ha utelukket de 20 i min avdeling fra spørreundersøkelsen, men i og med at anonymiteten var sikret fant jeg ikke dette som nødvendig. Det kan imidlertid være at svarene fra de (dersom de svarte), kan være preget av at jeg er deres leder. Til intervjuene ble ingen fra min avdeling invitert til å delta, nettopp for å ivareta påliteligheten. Under intervjuene fokuserte jeg ikke på min stilling, noe jeg tror bidro til at respondentene følte seg fri til å snakke åpent om temaet.

Min relativt lange erfaring fra organisasjonen, både som saksbehandler, rådgiver og nå som avdelingsleder mener jeg mere er en styrke enn en ulempe for undersøkelsen. Jeg var imidlertid bevisst rundt dette under utarbeidelsen av spørreskjema og intervjuguiden, og mener at spørsmålene ikke bærer preg av bevisste forventninger til funn. Min erfaring bidro heller til at jeg kunne stille relevante spørsmål rundt problemstillingen. Det kan imidlertid ikke utelukkes at min bakgrunn og funksjon har påvirket respondentene, intervjusituasjonen, forståelsen av funnene og mine fremstillinger for øvrig.

4.3.2 Gyldighet

I følge Jacobsen (2005) anses en undersøkelse som gyldig når den har bidratt til å gi oss svar på problemstillingen. Det vi si at vi faktisk måler det vi ønsker å måle. Gyldighet splittes ofte opp i to delkomponenter. Disse er intern gyldighet og ekstern gyldighet. Jeg vil i det følgende redegjøre for gyldigheten av mine funn.

Intern gyldighet

Intern gyldighet går på hvorvidt jeg har dekning i empirien for de konklusjonene jeg trekker (Jacobsen, 2005). Her er spørreskjemaet og intervjuguiden sentral. Disse ble utarbeidet med utgangspunkt i problemstillingen min, og skal således gi svarene jeg

behøver. Spørreskjemaet var utarbeidet med femtrinns svaralternativ, og respondenten var ikke nødt til å svare på alle spørsmålene for å kunne gå videre. Dette bidro til at respondentene fikk svare så ærlig som mulig, og samtidig la være å svare på spørsmål som var vanskelige eller som de kanskje ikke ønsket å svare på. At intervjuene ble foretatt med semi-strukturert intervjuguide, bidro til at respondentene kunne snakke fritt om temaene, samtidig som de ga den informasjonen jeg behøvde.

Ved vurdering av utvalgets gyldighet er det en risiko om man ikke får tak i de respondentene som gir riktig informasjon. Spørreskjemaet ble som nevnt sendt ut til samtlige ansatte på Sametinget. Ved gjennomgang av antall svar fra de ulike kontorstedene i forhold til totalt antall ansatte på kontorstedene, viser disse at ingen av gruppene er under- eller overrepresentert. Det samme er tilfellet i forhold til hvor lenge respondentene har jobbet på Sametinget. Det kan imidlertid være en viss risiko om at enkelte stillingskategorier ikke har svart, men det anser jeg som uproblematisk i forhold til min problemstilling. Ved utvalg av respondenter til de individuelle intervjuene, er det viktig å vurdere om de bidrar til å sikre undersøkelsens gyldighet. Med bakgrunn i resultatene fra spørreundersøkelsen valgte jeg respondenter fra samtlige tre kontorsteder. Videre valgte jeg respondenter som har lang fartstid på Sametinget, dvs 10 år eller mer, og til slutt valgte jeg ansatte som er rådgivere eller seniorrådgivere. Disse valgene gjorde at jeg fant respondenter fra de ulike kontorstedene som jeg mener kan gi svar på de spørsmålene jeg stilte. Totalt sett mener jeg derfor at respondentene bidrar til å sikre at undersøkelsen har en høy intern gyldighet.

Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet dreier seg om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres (Jacobsen, 2005). Denne undersøkelsen gjennomføres kun i én spesiell organisasjon, og kan dermed neppe sies å være representativt for andre lignende organisasjoner. Det er også uklart om det finnes en lignende organisasjon som man naturlig kunne sammenligne med. Det nærmeste kunne være fylkeskommuner eller kommuner, men de har ikke et nasjonalt ansvar slik Sametinget har. Mitt mål med undersøkelsen har derfor ikke vært å trekke noen allmenngyldige konklusjoner, men heller å gå i dybden av et case for å få mer inngående kunnskap om fenomenet.

5 Presentasjon og drøfting av resultater

I dette kapitlet vil jeg presentere resultater fra undersøkelsen, samt drøfte disse i forhold til valgt teori. Jeg har valgt å fremstille resultater og drøftinger i samme kapittel for å ivareta flyten i forhold til de enkelte forskningsspørsmålene jeg skal svare på. I dette kapitlet presenteres resultater fra de ulike forskningsmetodene hver for seg i forhold til de ulike forskningsspørsmålene, med tilhørende drøftinger. I kapittel 6 vil jeg så oppsummere og konkludere mine funn i lys av problemstillingen min.

Spørreskjemaet som ble brukt i den kvantitative datainnsamlingen og intervjuguiden som ble brukt i den kvalitative datainnsamlingen var begge delt inn i seks hovedkategorier. Disse var kjennetegn ved utvalget, Organisasjonstilhørighet, Formål, Organisasjonskultur, Lederskap og Intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen. Den samme inndelingen bruker jeg i det følgende hvor jeg presenterer innsamlet data ved hjelp av tekst, tabeller og stolpediagram.

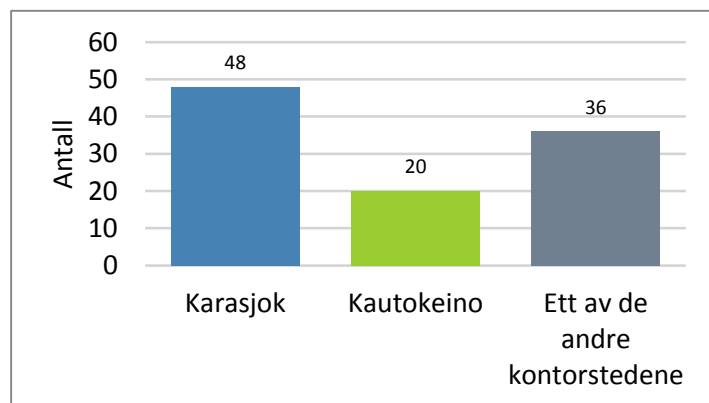
5.1 Kjennetegn ved utvalget

Her vil jeg kort redegjøre for kjennetegn ved de som svarte på Questback undersøkelsen og utvalget som deltok i de individuelle intervjuene.

5.1.1 Questback undersøkelse

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til samtlige ansatte på Sametinget via elektroniske verktøyet Questback. Av 151 ansatte svarte 105 på undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 70. Respondentene er fordelt slik etter kontorsted og ansiennitet:

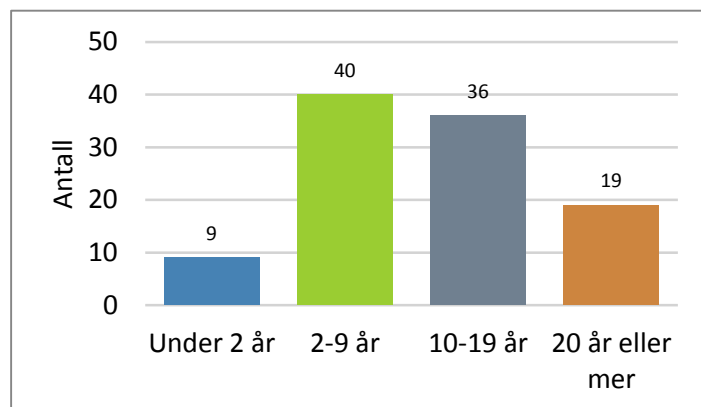
Figur 5.1.1: Respondentene fordelt på kontorsteder



I figur 5.1.1 ser vi hvordan fordelingen av svarene er i forhold til kontorsted. Som nevnt i metodekapitlet har jeg slått sammen seks av de minste kontorstedene. Totalt var det pr 01.03.2016 henholdsvis 70 ansatte i Karasjok, 28 i Kautokeino og 53

på de andre kontorstedene. Svarprosenten i forhold til antall ansatte pr kontorsted blir dermed 69% i Karasjok, 71% i Kautokeino og 68% på de andre kontorstedene.

Figur 5.1.2: Respondentene fordelt på antall års ansiennitet på Sametinget



Pr 01.03.2016 var det totalt 18 ansatte som hadde jobbet under 2 år på Sametinget. I figur 5.1.2 kan vi dermed se at 50% av de ansatte som har jobbet under to år har svart på undersøkelsen. Videre var det totalt 60 ansatte som har jobbet mellom 2 og 9 år, svarprosenten

her ble dermed 67%. Av de ansatte som har jobbet mellom 10 og 19 år svarte 78% på undersøkelsen, da det totalt var 46 ansatte med denne tjenestetiden. Svarprosenten for de som har jobbet 20 år eller mer ligger på 70% da 19 av 27 mulige har svart. (Data om ansattes ansiennitet på Sametinget er hentet fra Sametingets bemanningsoversikt pr 01.03.2016.) Fordelingen kan derfor sies å være representativt både i forhold til kontorsted og lengde på arbeidsforholdet.

5.1.2 Individuelle intervju

Den kvalitative undersøkelsen består av individuelle intervju av fem ansatte; en med kontorsted Kautokeino, to med kontorsted Karasjok og to med andre kontorsteder. En av disse er seniorrådgiver, mens de fire andre er rådgivere. Den kjønnsmessige fordelingen er en mann og fire kvinner. Respondentene har arbeidet henholdsvis 10, 11, 13, 15 og 22 år på Sametinget. For å ivareta anonymiteten, har jeg valgt å ikke identifisere de ytterligere i forhold til stilling, kjønn eller ansiennitet når jeg i oppgaven trekker frem deres meninger. I enkelte tilfeller har jeg identifisert de i forhold til kontorsted, noe jeg anser som forsvarlig i forhold til anonymiteten.

5.2 Hvilke former for organisasjonstilhørighet har ansatte på Sametinget

I det følgende vil jeg presentere resultater fra de ulike forskningsmetodene samt diskutere disse i lys av teorien som er brukt for å kartlegge ansattes tilhørighet til Sametinget.

5.2.1 Resultater fra questbackundersøkelsen

Til temaet «Organisasjonstilhørighet» hadde jeg utarbeidet seks påstander i Questbackundersøkelsen. Disse ble utarbeidet med bakgrunn i Allen & Meyers (1990) teori om ulike typer organisasjonstilhørighet og bakgrunnen for de. Ved hjelp av resultatene fra undersøkelsen vil jeg kunne drøfte hvilke former for tilhørighet ansatte på Sametinget har til sin arbeidsplass. Tabell 5.2.1 viser gjennomsnitt og standardavvik for de ulike spørsmålene.

Tabell 5.2.1 Gjennomsnitt, standardavvik og median for ansattes organisasjonstilhørighet

	N	Gj.snitt	St.avvik	Median
Jeg opplever at Sametingets verdier er lik mine egne verdier	104	3,9135	0,83	4
Jeg opplever at Sametinget inspirerer meg til å yte mitt beste	105	3,8476	0,97	4
Jeg arbeider på Sametinget fordi det er det eneste alternativet i nærheten av der jeg bor	104	2,1923	1,23	2
Det ville være vanskelig for meg å slutte akkurat nå, selv om jeg ønsket det	104	2,5962	1,39	3
Jeg arbeider på Sametinget fordi andre (f.eks. familie, venner, samfunnet) har forventninger om det	103	1,2039	0,55	1
Jeg opplever at min bakgrunn (oppvekst, utdanning, etnisitet el.) er årsaken til at jeg arbeider på Sametinget	104	3,3846	1,35	3,5

De to første spørsmålene i tabell 5.2.1 kan si noe om ansatte har følelsesmessig tilknytning til Sametinget som arbeidsplass. Resultatene viser at godt over halvparten av de ansatte opplever at *Sametingets verdier er lik mine egne verdier* og at *Sametinget inspirerer meg til å yte mitt beste*. I følge teorien til Allen og Meyer (1990) kan dette indikere at ansatte har høy grad av følelsesmessig tilknytning til Sametinget. De to neste spørsmålene er utformet for å kartlegge om ansatte har tvangsmessig tilknytning til Sametinget. Resultatene viser at det ikke er så mange som opplever tvangsmessig tilhørighet, men noen er det. Årsakene kan være mange, noe jeg vil gå nærmere inn på senere. De to siste spørsmålene kan si noe om den normative tilknytningen. Her ser vi at det er veldig få som jobber på Sametinget for at andre har forventninger om det, men at det er noen flere som har krysset av helt enig eller enig på at de jobber der på bakgrunn av oppvekst, utdanning, etnisitet etc. Dette kan indikere at ansatte har en viss grad av normativ tilhørighet til Sametinget, og at det spesielt er knyttet til oppvekst, utdanning, etnisitet etc., og i mindre grad til andres forventninger.

Tabell 5.2.1 viser gjennomsnittsverdier, standardavvik og median for de seks spørsmålene knyttet til organisasjonstilhørighet. Her ser vi at de to spørsmålene som skal måle tvangsmessig tilhørighet har stor spredning i svarene med høyt standardavvik i forhold til gjennomsnitt. Dette betyr at resultatene kan ha feilmarginer. De fire øvrige spørsmålene har standardavvik innenfor normalen som er mindre enn halvparten av

gjennomsnittet. Disse resultatene er pålitelige og vil derfor kunne brukes i min analyse av fenomenet.

5.2.2 Resultater fra de individuelle intervjuene om organisasjonstilhørighet

Respondentene i den kvalitative undersøkelsen ble innledningsvis bedt om å beskrive hva de forbinder med ordet organisasjonstilhørighet. Samtlige mente at det hadde noe med tilknytning til arbeidsplassen å gjøre. Når de blir bedt om å beskrive sin egen tilhørighet til Sametinget vektlegger to av respondentene sin samiske identitet som avgjørende, mens alle mener at de gjennom arbeidsoppgavene føler tilhørighet. De synes at de jobber med viktige saker for det samiske samfunnet, og har derigjennom knyttet seg til organisasjonen. To andre respondenter sier imidlertid også at de på grunn av begrenset jobbmarked jobber på Sametinget, og at de godt kan tenke seg å jobbe med lignende oppgaver andre steder også.

Alle fem mener at det å bli sett og hørt internt i organisasjonen vil styrke eierskap og tilhørighet til arbeidsplassen, men at man selv også har et ansvar for å skape denne tilhørigheten. Man må delta aktivt, ta ansvar, engasjere seg i arbeidet og bidra til et godt arbeidsmiljø. Samtidig understreker samtlige viktigheten av at arbeidsgiver er opptatt av at ansatte får utviklet sine evner og ferdigheter. Ikke nødvendigvis via videreutdanninger, men at man har en plan for kompetanseheving for å kunne imøtekomme behovene både internt i organisasjonen og ovenfor samfunnet. Samtlige fem savnet kompetansehevingsplaner, og mente at deltakelse på kurs og seminarer stort sett skjer gjennom eget initiativ. Som en av respondentene sa: *da kan det fort skje at man ikke drar på de riktige kursene*. To av respondentene trakk fram kompetanseheving i samisk språk som viktig, men at manglende opplæringsplaner gjør dette vanskelig.

En inspirerende og meningsfull jobb trekkes frem som viktig for å skape tilhørighet til arbeidsplassen. Fire av respondentene uttrykker at de ikke alltid har så inspirerende arbeidsoppgaver, men at de også må gjøres. Det oppleves som viktig at man også får jobbe med oppgaver som man interesserer seg for. En fremhevet det som ekstra inspirerende når man ser at ideer man fremmer blir fulgt opp og iverksatt. Det skaper tilhørighet.

5.2.3 Diskusjon og analyse av funn i lys av teori om organisasjonstilhørighet

Hva kan jeg så finne ut av de resultatene jeg har fått når det gjelder former for tilhørighet til arbeidsplassen? I forhold til Allen og Meyer`s (1990) trekomponente modell for undersøkelse av tilhørighet viser resultatene at ansatte på Sametinget fordeler seg på alle tre formene; der finnes både tvangsmessig, normativ og følelsesmessig tilhørighet. Av tabell 5.2.1 kan vi se at gjennomsnittet er høyest for de to øverste spørsmålene som måler den følelsesmessig tilhørigheten. Godt over halvparten av de som svarte på questbackundersøkelsen opplever at Sametingets verdier er like sine egne verdier og at Sametinget inspirerer til å yte det beste. I følge teorien om organisasjonstilhørighet og resultater som andre forskere har kommet fram til, gir dette uttrykk for at de har følelsesmessig tilknytning til sin arbeidsplass. Ansatte som er følelsesmessig tilknyttet sin arbeidsplass har sterk tro på organisasjonens mål og verdier, og ønsker derfor å bidra til det beste for organisasjonen (Kirkhaug, 2013). Respondentene i den kvalitative undersøkelsen bekrefter det som kommer fram i den kvantitative undersøkelsen når de hevder at de føler sterk tilknytning til organisasjonen via arbeidsoppgavene de har, og at de således ønsker å bidra til organisasjonens beste.

Resultatene viser imidlertid at Sametinget også har ansatte som enten har tvangsmessig eller normativ tilhørighet til arbeidsplassen. I tillegg viser intervjuene at man kan ha både følelsesmessig tilhørighet, som beskrevet ovenfor, og normativ tilhørighet ved at man jobber på Sametinget på grunn av sin bakgrunn. Statistikken kan ha slike feilmarginer, men som vi ser av tabell 5.2.1 så har vi stort sett lavt standardavvik, noe som indikerer at resultatene er pålitelige. Når det gjelder spørsmålene som skal avdekke tvangsmessig tilhørighet, ser vi av tabell 5.2.1 at standardavvikene er litt høye, men vi kan allikevel se at denne formen også forekommer, dog i litt lavere grad enn følelsesmessig tilhørighet. Dette kan bekreftes gjennom de kvalitative intervjuene der en respondent sa at vedkommende jobber på Sametinget på grunn av at der ikke finnes andre alternativer.

Med bakgrunn i teori om organisasjonstilhørighet og empiri fra denne studien kan vi konkludere med at de fleste ansatte på Sametinget har følelsesmessig tilhørighet til organisasjonen, men at det også er ansatte som har tvangsmessig eller normativ tilhørighet.

5.3 Har Sametingets formål, organisasjonskultur og lederskap betydning for ansattes organisasjonstilhørighet?

I det følgende vil jeg gjøre rede for resultater i forhold til de uavhengige variablenes betydning for ansattes organisasjonstilhørighet. Deretter vil jeg drøfte resultatene i lys av teoriene som er valgt for å belyse problemstillingen.

5.3.1 Resultater formål

For å kunne si noe om betydningen av Sametingets formål i forhold til problemstillingen min utarbeidet jeg i den kvantitative undersøkelsen tre påstander som respondentene skulle ta stilling til. Påstandene var formulert slik at de skal kunne gi indikasjoner på om ansatte er kjent med Sametingets formål og om arbeidet de gjør kan relateres til organisasjonens formål.

Tabell 5.3.1 Gjennomsnitt, standardavvik og median for formålets betydning for organisasjonstilhørighet

	N	Gj.snitt	St.avvik	Median
Jeg følger at jeg via arbeidet mitt på Sametinget er med på å påvirke utviklingen i det samiske samfunnet	104	4,1635	0,89	4
Jeg synes at Sametinget jobber med saker som er viktige for det samiske samfunnet	104	4,2596	0,83	4
Jeg tenker på Sametingets samfunnsoppdrag når jeg løser mine arbeidsoppgaver	104	3,9519	1,11	4

I tabell 5.3.1 kan vi se at veldig mange av de som har svart, har en oppfatning av hva Sametingets formål er, og mener at Sametinget jobber med viktige saker for det samiske samfunnet (gjennomsnitt på 4,3 regnes som høyt). I følge House (1971) er det viktig at ansatte identifiserer seg med organisasjonens mål for at de skal føle eierskap til det de jobber med. Dette vil være med på å påvirke organisasjonstilhørigheten og intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen. Av disse resultatene kan vi anta at ansatte på Sametinget indentifiserer seg med Sametingets formål, noe som igjen påvirker organisasjonstilhørigheten.

Tabell 5.3.1 viser et meget høyt gjennomsnitt på alle spørsmål, med tilsvarende lave standardavvik. Dette indikerer at resultatene er pålitelige, og gir dermed et reelt totalbilde av situasjonen.

For å kontrollere om ledere og medarbeidere har klarhet i målet med organisasjonen de arbeider i, kan man stille spørsmålet: «Hvorfor eksisterer egentlig organisasjonen eller enheten din?» (Kirkhaug, 2015). Under intervjuene stilte jeg derfor spørsmålet om

hvorfor Sametinget er til, hva er Sametingets formål. Alle fem respondenter mener at Sametinget er til for å ivareta og fremme samiske interesser, være den samiske stemmen i storsamfunnet. I den kvantitative undersøkelsen ser vi at påstanden om at *min arbeidsinnsats bidrar til utvikling av det samiske samfunnet* fikk meget høye skår. I den kvalitative undersøkelsen stilte jeg samme spørsmål og ba respondentene om å utdype svaret. Her sier fire av respondentene at de gjennom arbeidet sitt, for eksempel ved gjennomslag i konsultasjoner med regjeringen eller ved tilskuddstildelinger, opplever at de har bidratt til utvikling i det samiske samfunnet. De er stolt av arbeidet selv om det ikke synliggjøres hvem som har jobbet med saken. En av respondentene mener imidlertid at vedkommendes arbeid er lite synlig, mens en annen ikke ser at arbeidet direkte bidrar til utvikling i det samiske samfunnet.

Om Sametingets formål også oppleves som viktig i seg selv, svarer samtlige fem respondenter at det er det, selv om ikke alle mener at de er samer. Når jeg spør om formålet også var avgjørende for at de søkte om jobb på Sametinget, så svarer kun en at det var viktig for vedkommende. De fire andre mener at det var tilfeldig at de havnet på Sametinget, de var egentlig på utkikk etter en jobb som passet, og ikke hvilken institusjon det var. Etter hvert har de knyttet seg til organisasjonen, og mener at formålet og samfunnsoppdraget er hovedgrunnen til at de fremdeles jobber der. To av respondentene visste lite om samene og så å si ingenting om Sametinget da de søkte seg dit.

5.3.2 Resultater organisasjonskultur

Organisasjonskulturens betydning ble målt ved hjelp av tre påstander. Påstandene er konsentrert rundt sosialt fellesskap (grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger), frihet (normer) og verdier.

Alle organisasjoner har en eller flere (sub)kulturer. De kan være svake eller sterke, men felles for de alle er at de består av verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2011). Organisasjonskulturen kan ha betydning for ansattes tilknytning til arbeidsplassen fordi den kan være samlende eller ekskluderende. I tabell 5.3.2 kan vi se at ansatte på Sametinget opplever relativt høy grad av sosialt fellesskap, stor frihet til å løse oppgaver på sin egen måte og opplever til dels at man har

felles verdigrunnlag. Dette kan gi et bilde av at organisasjonskulturen, ved hjelp av disse få påstandene, er samlende og bidrar derfor til følelsesmessig tilhørighet.

Tabell 5.3.2 Gjennomsnitt, standardavvik og median for organisasjonskulturens betydning for organisasjonstilhørighet

	N	Gj.snitt	St.avvik	Median
Jeg opplever at det legges vekt på sosialt fellesskap på arbeidsplassen	102	3,598	1,11	4
På Sametinget har jeg frihet til å løse oppgavene mine på min egen måte	103	3,8835	0,94	4
Jeg opplever at vi har felles verdier på Sametinget	103	3,466	0,99	4

Tabell 5.3.2 viser at påstandene har et relativt høyt gjennomsnitt og tilsvarende lavt standardavvik. Resultatene er dermed pålitelige og kan brukes i mine drøftinger av organisasjonskulturens betydning for organisasjonstilhørighet.

Med bakgrunn i resultatene fra den kvantitative undersøkelsen hvor ansatte i relativt stor grad opplever at Sametingets verdier var lik ens egne verdier, ble respondentene i den kvalitative undersøkelsen bedt om å gjøre rede for om de var kjent med Sametingets verdigrunnlag. Ingen av de fem som ble intervjuet kunne redegjøre for hva Sametingets verdier er. Tre respondenter mente at det burde de vite, men klarte ikke å komme på noen. På spørsmål om hvorfor de tror så mange har svart *helt enig* eller *enig* i påstanden om felles verdier, mente respondentene at det kan ha sammenheng med Sametingets formål, hvorfor Sametinget er til.

For å kunne snakke litt mer om Sametingets verdigrunnlag på intervjuene, fortalte jeg samtlige at verdien *åpenhet* er nedfelt i de tre dokumentene jeg har sett på, nemlig Sametingets budsjett 2016, Sametingets personalpolitikk og Sametingets etiske retningslinjer. Respondentene har litt ulike oppfatninger om verdien åpenhet også gjelder for administrasjonen og om den faktisk etterleves. En respondent mente at åpenhet absolutt ikke praktiseres internt, mens en annen mente at den for det meste bare praktiseres internt. Begge disse hører til kategorien andre kontorsteder. Den ene mente at de utenfor Karasjok ikke vet hva som skjer på Sametinget, mens den andre mente at åpenhet er at vi har tilgang til alt av materiell og det vi behøver i arbeidet vårt. Verdien åpenhet kan slik sett tolkes på mange måter, noe en tredje respondent er inne på: «*Verdiene må konkretiseres dersom de skal ha verdi*».

To av respondentene mente at kulturen på Sametinget er veldig lukket, det oppleves at avdelingene har etablert sine kulturer og at det er lite som deles med andre. Når man

ikke har samarbeid på tvers av avdelingene, blir de som egne siloer. En respondent mente at normer og regler i mindre grad kommuniseres ut nå enn det ble gjort da vedkommende begynte. Da fikk man veldig klare beskjeder om hvordan man skal forholde seg til politikere, om lojalitet til rådet og at man ikke skal fronte syn som var imot rådets politikk. De som er blitt ansatt de siste årene, har ikke fått slike beskjeder, og man har dermed ikke felles normer lenger. En annen respondent som har omtrent like lang ansiennitet på Sametinget, mente igjen at vedkommende ikke fikk slike beskjeder da vedkommende begynte. Disse to hører til ulike kontorsteder og ulike avdelinger, så man kan stille spørsmålet om introduksjonen kanskje praktiseres ulikt i de forskjellige avdelingene og på de forskjellige kontorstedene. En annen respondent mente at man har klart å etablere felles kultur etter omorganiseringen som ble foretatt i 2005. Da ble de etablerte strukturene brutt, og de ansatte på de ulike kontorstedene fikk tilhørighet til ulike avdelinger, og ikke bare en. Dette kan ha bidratt til at man i større grad har etablert felles kultur.

I de fleste organisasjoner har ansatte ulike virkelighetsoppfatninger som enten er sanne eller ikke (Bang, 2011). Alle fem respondenter mente at det eksisterer mange ulike virkelighetsoppfatninger på Sametinget, og da spesielt mellom kontorstedene. Respondenter som ikke har kontorsted Karasjok, mente at deres kontorsted sjelden blir prioritert, og at noen kontorer oppfattes av ansatte i Karasjok som «problemkontor». Respondentene med kontorsted Karasjok mente at ansatte på de andre kontorstedene trur at de som har Karasjok som kontorsted sitter i maktens sentrum. Det opplever de imidlertid ikke selv, spesielt ikke nå når ingen i den politiske ledelsen har sin daglige arbeidsplass på sametingsbygget. Samtlige respondenter mente at de har stor frihet til å løse sine oppgaver slik de selv ønsker det, hvor en fremhevet det som en viktig grunn for at vedkommende fortsatt jobber på Sametinget.

5.3.3 Resultater lederskap

I følge teorien og tidligere forskning har lederskapet som utøves i organisasjonen betydning for ansattes tilhørighet til arbeidsplassen. Spørreskjemaet som ble sendt ut inneholdt fem påstander om lederskap. Disse skal kunne gi et bilde av ansattes opplevelse av rettferdig ledelse, om det tas hensyn til sosiale og personlige behov samt hvilken betydning fjernledelse har for de ansatte.

Som vi kan se av tabell 5.3.3, så er ansatte i stor grad enig i de positivt formulerte påstandene som skal måle ansattes oppfattelse av lederskapet som utøves. Dette kan indikere at ansatte stort sett er fornøyd med lederskapet som utøves, og at dette bidrar til ansattes organisasjonstilhørighet i positiv forstand og intensjonen om å bli på arbeidsplassen.

Tabell 5.3.3 Gjennomsnitt, standardavvik og median for lederskapets betydning for organisasjonstilhørigheten

	N	Gj.snitt	St.avvik	Median
Jeg opplever at ledelsen behandler ansatte rettferdig	104	3,5865	1,1	4
Dersom jeg har behov for det, får jeg hjelp i arbeidet mitt fra ledelsen	103	3,8155	1,08	4
Jeg opplever at ledelsen tar hensyn til sosiale og personlige behov	103	3,8252	1,2	4
Jeg mener at jeg har god kontakt med min leder	105	4,1333	1,04	4
Jeg opplever at min leder gir tilbakemelding på mine henvendelser	104	4,0385	0,97	4

Tabell 5.3.3 viser standardavvik på akseptabelt nivå i forhold til gjennomsnittsverdier. Resultatene kan derfor brukes som indikatorer for drøfting av lederskapets betydning for ansattes organisasjonstilhørighet og intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen.

Rettferdig ledelse oppfatter respondentene som ble intervjuet som likeverdig behandling av ansatte. På spørsmål om de opplever at ansatte behandles rettferdig, mener fire av respondentene at det stort sett oppfattes slik. Det finnes selvsagt enkelttilfeller der man har stilt spørsmål om rettferdighet, hvor tre av respondentene spesielt trekker fram dette med fjernarbeidsplasser. Alle tre mener at her er det både kjønnsperspektiv og trynefaktor som rår. En annen trekker fram fordeling av arbeidsoppgaver internt i avdelingen som urettferdig. Noen slipper alltid unna de kjedelige oppgavene, mens andre sjelden får ansvar for større spennende oppgaver. Vedkommende legger til at også her kan det oppleves som at kjønnsperspektivet rår.

Samtlige respondenter mener at ledelsen stort sett tar hensyn til sosiale og personlige behov, men der finnes noen enkelttilfeller som taler for det motsatte.

Velfredsreglementet er fleksibelt, og det er rom for tolkninger. Dette kan imidlertid ha ført til at ansatte ikke er behandlet likt i de ulike avdelingene, jfr ett av de åpne kommentarene som fremkommer i den kvantitative undersøkelsen. Vedkommende skriver at permisjon for å utøve samisk kultur og næring praktiseres ulikt, hvor noen får permisjon med lønn til slikt, mens andre ikke får. Vedkommende hadde selv erfart dette,

og følte seg urettferdig behandlet. En respondent forteller under intervjuet at vedkommende i forbindelse med sykemelding ble tett fulgt opp av arbeidsgiver og at det ble tilrettelagt for å kunne komme tilbake på jobb. Personlige behov ble godt ivaretatt, og arbeidsgiver utviste på den måten tillit. En annen respondent som også hadde vært ute i en lengre sykemelding, opplevde å ikke bli kontaktet av ledelsen i det hele tatt, noe som gjorde det vanskeligere å komme tilbake. Vedkommende følte ikke at det ble tatt hensyn til sosiale og personlige behov. Alle fem mener at det er viktig at ledelsen tar hensyn til sosiale og personlige behov, dersom man skal klare å yte sitt beste. Behovene er ulike, og må således behandles ulikt.

Av de fem som ble intervjuet, har to av respondentene sin nærmeste leder på samme kontorsted som seg selv. Begge sier at de har god kontakt med nærmeste leder og opplever ledelsen tilgjengelig når de har behov for det. De stikker innom kontoret dersom de skal diskutere en sak. De tre andre opplever også til dels god kontakt med nærmeste leder, men to opplever det som litt vanskeligere å ta kontakt når det alltid må skje via telefon eller e-post. De er redd for å mase dersom de må ringe flere ganger eller sende flere e-post dersom de ikke har fått svar de første gangene de har tatt kontakt. En føler seg også utenfor når vedkommende hører at de andre i samme seksjon har diskutert ulike saker med nærmeste leder for eksempel ved kaffebordet på jobben. Man mister også den uformelle kontakten med nærmeste leder når man ikke er på samme kontorsted. Alle tre mente at ledere med ansatte utenfor sitt eget kontorsted, må ha litt ekstra oppmerksomhet mot de, gjerne ta en telefon for å høre hvordan det går, og ikke bare svare på henvendelser. Men, det viktigste er selvsagt at de svarer på e-post og ringer tilbake dersom de ikke kan ta telefonen akkurat da.

Fire av respondentene mente at de av og til får tilbakemelding på sine arbeidsprestasjoner, mens den siste ikke kom på om vedkommende noen gang har fått tilbakemelding. Tilbakemeldingene er som oftest en-til-en, enten muntlig eller via e-post. Samtlige mener at det er viktig å få tilbakemeldinger, både når man har gjort en god jobb, når det er behov for redigering og når man har oppnådd noe. Dette fører til anerkjennelse og økt motivasjon, som igjen kan bidra til organisasjonstilhørighet og ønske om å bli på arbeidsplassen.

Respondentene ble til slutt bedt om å beskrive hva de oppfatter som god ledelse. Samtlige mente at tilgjengelighet er viktig, at man ser alle, og har visjoner om fremtiden. To av respondentene trakk i tillegg fram dette med faglige ferdigheter innenfor ansvarsområdet man leder.

5.3.4 Drøfting av de uavhengige variablenes betydning for organisasjonstilhørigheten

De funn som er gjort i denne delen av undersøkelsen, viser at alle de tre uavhengige variablene som er brukt i denne studien, nemlig formål, organisasjonskultur og lederskap har betydning for ansattes tilhørighet til organisasjonen. Betydningen kan imidlertid være av varierende grad. Dette samsvarer også med tidligere forskning. Resultater fra den kvantitative undersøkelsen viser stort sett høye gjennomsnittsverdier for de positivt formulerte påstandene som kan påvirke organisasjonstilhørigheten.

Respondentene i den kvalitative undersøkelsen fremhever Sametingets formål som hovedgrunnen til at de har arbeidet såpass lenge i organisasjonen, men også organisasjonskulturen og lederskapet har betydning. Ved å gå nærmere inn på de enkelte uavhengige variablene og deres betydning for ansattes organisasjonstilhørighet, vil jeg drøfte resultater fra de individuelle intervjuene i lys av resultatene fra den kvantitative. Grunnen til dette er at kvantitative undersøkelser i form av gjennomsnitt alene sjelden sier noe om årsaker, mens kvalitative undersøkelser kan gi indikasjoner på årsaker (Jacobsen, 2005). Ved å kombinere disse to metodene validerer jeg funnene, og kan dermed med en viss sikkerhet trekke konklusjoner som er gyldige.

I følge målteorien er det viktig at ansatte identifiserer seg med organisasjonens mål og formål for at de skal føle eierskap til det de jobber med (House, 1971, Jacobsen og Thorsvik, 2013). Mine funn viser at ansatte i stor grad identifiserer seg med Sametingets formål, ved at et stort flertall har svart helt enig eller enig til påstandene om at *Sametinget jobber med viktige saker, jeg føler at jeg via arbeidet mitt påvirker utviklingen og at jeg har Sametingets samfunnsoppdrag i mente når jeg løser mine oppgaver.* Intervjuobjektene bekrefter også disse funnene da fire av fem opplever av deres arbeidsinnsats bidrar til at Sametingets oppfyller sitt formål, mens alle fem mener at det viktige arbeidet Sametinget gjør også har betydning for dem personlig. Slike funn predikerer i stor grad affektiv eller følelsesmessig tilhørighet. Dersom formålet med organisasjonen endres, kan også ansattes tilhørighetsform endres. En av respondentene

illustrerte dette ved et tenkt tilfelle om at Fremskrittspartiet, som har som formål å legge ned Sametinget, kommer i maktposisjon på Sametinget og innenfor veggene vil jobbe for å legge ned institusjonen. Da vil nok den affektive organisasjonstilhørigheten bli svekket, og man går kanskje over til mer tvangsmessig tilhørighet. Resultatene fra denne undersøkelsen bekrefter derfor teorien om at formål har betydning for ansattes organisasjonstilhørighet.

Teorien til Bang (2011) og Christensen et al. (2009) som ligger til grunn for å kartlegge organisasjonskulturens betydning for tilhørighet, fremhever de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i organisasjoner samt det sett av felles verdier, normer, og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene. Når det gjelder organisasjonskulturens betydning for organisasjonstilhørighet for ansatte på Sametinget, viser mine funn at elementer innenfor organisasjonskulturen som skaper tilhørighet i stor grad oppleves som eksisterende. De fleste opplever at det legges vekt på sosialt felleskap, at ansatte har frihet til å løse sine oppgaver på sin egen måte og at det opereres med felles uformelle verdier og normer på Sametinget. Dette bekreftes stort sett også av funnene fra den kvalitative undersøkelsen. Her er det imidlertid noen fallgruver vi må se nærmere på. At ingen av de som ble intervjuet var kjent med Sametingets verdigrunnlag vil true påliteligheten til resultatene fra den kvantitative undersøkelsen. Standardavviket er lavt, så resultatene i seg sjøl er pålitelige, men hva har man tenkt som «felles verdier på Sametinget» når man i utgangspunktet ikke ser ut til å være kjent med Sametingets verdier? Respondentene i de individuelle intervjuene ble bedt om å reflektere rundt dette. En respondent mente at man nok har en oppfatning av hvilke verdier Sametinget har, selv om de ikke er bevisst eller at man tenker på de. Verdiene blandes kanskje med Sametingets mål og farges av det politisk ledelse legger vekt på. Dette kan bekreftes av tidligere forskning (Schwartz, 1994) som relaterer verdier mer eller mindre direkte til mål (Kirkhaug, 2013). Mål er mer konkrete og lette å forholde seg til, mens verdier er abstrakte og vanskelige å forholde seg til. Det kan derfor tenkes at ansatte opplever at de har felles mål, istedenfor verdier, men at man relaterer verdier mer eller mindre til mål. I denne studien blir det derfor vanskelig å si hvorvidt verdiene oppfattes som like eller ikke.

Det kan også tenkes at påstandene og spørsmålene som ble brukt til kartlegging av fenomenet ikke var gode nok til å fange opp det studien var ute etter. Av den grunn knyttes det litt usikkerhet rundt validiteten til funnene om organisasjonskultur har betydning for tilhørigheten.

Den siste uavhengige variabelen jeg har sett på i denne oppgaven er lederskapet, og dens betydning for organisasjonstilhørighet. Lederskap er imidlertid et så bredt felt at det ikke vil være mulig å se på alt. På bakgrunn av teori og tidligere forskning på hva det er som påvirker ansattes organisasjonstilhørighet, har jeg valgt å konsentrere denne oppgaven innenfor opplevd rettferdig ledelse, hensyn til sosial og personlige behov samt fjernhet/nærhet til nærmeste leder.

Teorien om rettferdig ledelse (van Knippenberg m.fl., 2007) som jeg har tatt utgangspunkt i går ut på ledelsens fordeling av fordeler og ulemper, om prosedyrene som brukes for å ta beslutninger oppleves som rettferdige og om ansatte blir behandlet med verdighet og respekt. Resultatene både fra den kvantitative og kvalitative undersøkelsen min viser at opplevelsen av at ansatte behandles rettferdig er til stede, men at enkelttilfeller trekker ned denne opplevelsen. Ulike forskere (van Knippenberg m.fl., 2007) har gjort funn som kan bekrefte at opplevelsen av rettferdig ledelse påvirker organisasjonstilhørigheten og kan dermed være en avgjørende faktor for ansattes indikasjoner om å bli på eller forlate organisasjonen. Andre forskere har igjen funnet at det ikke er en slik sammenheng. I forhold til opplevelsen av rettferdig ledelse og organisasjonstilhørighet viser min studie at det ikke er så sterke bånd mellom disse. To av respondentene i den kvalitative undersøkelsen som fremhevet sterk tilhørighet til organisasjonens formål, opplevde at ledelsen behandlet ansatte urettferdig. For disse to hadde ikke dette betydning for organisasjonstilhørigheten, men begge fremhevet at opplevelse av rettferdig ledelse selvsagt vil ha positiv innvirkning på arbeidshverdagen. De tre andre mente at de stort sett opplever rettferdig ledelse og at dette har positiv innvirkning på organisasjonstilhørigheten. Når ansatte opplever at de blir behandlet rettferdig, ønsker de å gi noe tilbake til organisasjonen. At ansatte ønsker å gi noe tilbake til organisasjonen korrelerer positivt med følelsesmessig tilhørighet. Mine funn bekrefter teorien om at rettferdig ledelse har betydning for organisasjonstilhørigheten, samtidig som den gir sin støtte til forskere som har funnet at det ikke har en sammenheng (Leung m.fl., 2001).

House (1981) opererer med fire typer sosial støtte fra nærmeste leder som jeg har tatt utgangspunkt i. Disse er emosjonell støtte, instrumentell støtte, informasjonsstøtte og evaluerende/vurderende støtte. Resultater fra min undersøkelse viser at godt over halvparten av respondentene i den kvantitative undersøkelsen har svart helt enig eller enig til påstandene om at de opplever å få sosial støtte fra ledelsen. Dette bekreftes også ved de individuelle intervjuene, der fire av fem sier at de stort sett opplever at ledelsen tar hensyn til sosiale og personlige behov. Denne undersøkelsen viser at ansatte som opplever at ledelsen tar hensyn til sosiale og personlige behov har en sterkere tilknytning til organisasjonen enn ansatte som ikke opplever slik støtte. Dette samsvarer også med tidligere forskning (Vaaler og Duesund, 2008).

Opplevelsen av rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder kan ofte ha en sammenheng. Dette bekrefter mine funn der den respondente som opplevde at ledelsen behandlet ansatte urettferdig, opplevde også fravær av sosial støtte fra nærmeste leder. Når man føler at man blir behandlet urettferdig, kan det være vanskelig å se at ledelsen tar hensyn til sosiale og personlige behov. Forskningen viser imidlertid at begge faktorene predikerer organisasjonstilhørighet som ifølge Kirkhaug (2015) kan føre til at ansatte ønsker å gi noe tilbake til organisasjonen. Ledere bør derfor etterstrebe rettferdig og støttende behandling av sine ansatte for å oppnå høy grad av tilhørighet til organisasjonen. Ansatte som har høy grad av organisasjonstilhørighet forventes å utøve atferd som er til fordel for organisasjonen.

Den siste faktoren jeg har studert i forhold til lederskapet betydning for organisasjonstilhørigheten er ansattes opplevelse av nærhet/fjernhet til nærmeste leder. I følge teorien til Antonakis & Atwater (2002) kan fjernledelse eller lederavstand deles inn i tre dimensjoner. Disse er fysisk eller geografisk avstand, kommunikasjonsavstand og oppfattet sosial og psykososial avstand til leder. I min studie måler jeg dette ved å spørre ansatte om deres generelle kontakt med leder og opplevelsen av å få tilbakemelding på henvendelser. Resultater viser at et stort flertall av de ansatte opplever at kontakten med ledelsen er god og at de får tilbakemelding på sine henvendelser. Gjennomsnittsverdiene er høye og standardavvikene er lave for de to spørsmålene som måler kontakten med ledelsen. Disse resultatene skiller ikke på de tre dimensjonene som Anonakis & Atwater (2002) opererer med, men gir en indikasjon om

at ansatte føler en nærhet til ledelsen som igjen har betydning for organisasjonstilhørigheten.

Resultater fra den kvalitative undersøkelsen kan si noe mer om årsakene til at ansatte føler en nærhet til ledelsen. Respondentene mener at tilgjengelig ledelse oppleves som viktig, uavhengig av om de er på samme kontorsted som en selv eller ikke. At ledelsen svarer på henvendelser, ringer tilbake dersom de er opptatt, gir tilbakemelding på utført arbeid og «ser» alle ansatte oppleves som det viktigste for at man skal oppleve nærhet til ledelsen. Respondentene har litt ulike opplevelse av dette, og noe knytter seg til den geografiske avstanden mellom den ansatte og ledelsen. Det er ikke like lett å stikke innom kontoret når du ikke er på samme sted, og terskelen for å ta kontakt er noe høyere for de som ikke er på samme kontorsted. En av respondentene fortalte at vedkommende stakk innom kontoret til lederen dersom svar på e-post uteble. Denne muligheten har ikke de som sitter på andre kontorsteder, noe som kan indikere opplevelse av manglende tilbakemelding fra ledelsen. Alle fem mente imidlertid at de stort sett har god kontakt med sin nærmeste leder, selv om tre av disse ikke har sin nærmeste leder på samme kontorsted som seg selv. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at opplevd nærhet til nærmeste leder er viktig, men at det ikke direkte har betydning for organisasjonstilhørigheten.

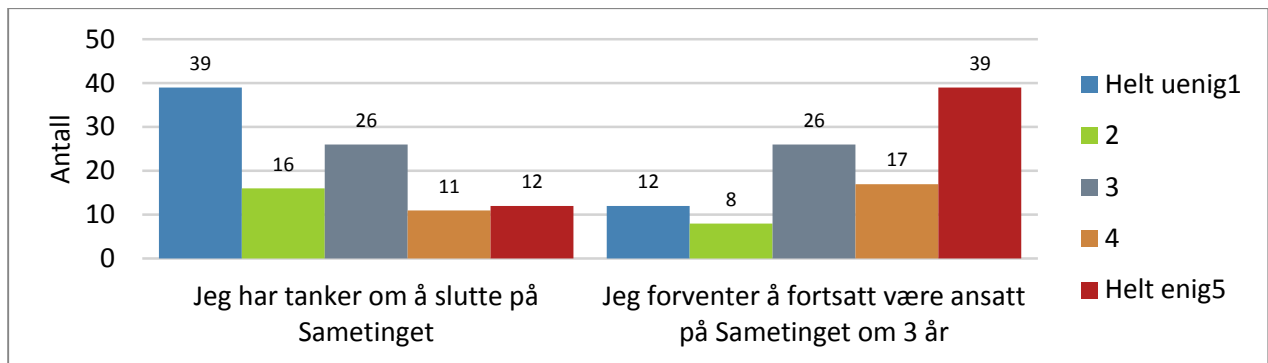
5.4 Intensjonen om å bli på eller forlate organisasjonen

Det siste forskningsspørsmålet mitt handler om organisasjonstilhørighetens betydning for ansattes intensjon om å bli på eller forlate organisasjonen. I det følgende vil jeg presentere resultater samt drøfte disse i lys av valgt teori.

5.4.1 Resultater fra questbackundersøkelsen

Den siste hovedkategorien i den kvantitative undersøkelsen skal si noe om ansattes intensjon om å bli på eller forlate organisasjonen. Påstandene er formulert slik at det kan være mulig å fange opp om ansatte både har tanker om å slutte på Sametinget og forventer å fortsatt være ansatt på Sametinget om 3 år.

Figur 5.4.1 Ansattes intensjon om å bli på eller forlate organisasjonen



Når vi studerer figur 5.4.1, ser vi raskt at svarene kan speilvendes og at respondentene er konsekvente. Man kan tenke seg at de som har svart **Helt uenig** i påstanden om *at Jeg har tanker om å slutte på Sametinget* også har svart **Helt enig** i påstanden om *at Jeg forventer å fortsatt være ansatt på Sametinget om 3 år*. Vi ser også at den midterste gruppa er stabil, de som er usikre på om de har tanker om å slutte også er usikre på om de fortsatt kommer til å være på Sametinget om tre år. Videre kan vi se at de 12 som har tanker om å slutte, forventer heller ikke å fortsatt være ansatt om tre år. Dette kan blant annet være ansatte som vet at de vil gå av med pensjon i løpet av denne tiden.

Tabell 5.4.1 Gjennomsnitt, standardavvik og median for intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen

	N	Gj.snitt	St.avvik	Median
Jeg har tanker om å slutte på Sametinget	104	2,4327	1,38	2
Jeg forventer å fortsatt være ansatt på Sametinget om 3 år	102	3,6176	1,37	4

Av tabell 5.4.1 kan vi se at gjennomsnittsverdien for ansattes tanker om å slutte på Sametinget er lav, men at standardavviket er høyt. Dette kan gi indikasjoner om at resultatene ikke er pålitelige, spriket er for stort. Ser vi på gjennomsnittsverdien for ansattes forventninger om å fortsatt være ansatt om tre år, er dette rimelig høyt, med tilsvarende lavt standardavvik. Dette betyr at resultatene kan regnes som pålitelige.

5.4.2 Resultater fra de individuelle intervjuene om intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen

I den kvalitative undersøkelsen får respondentene direkte spørsmål om Sametingets formål, organisasjonskultur og/eller lederskapet som utøves har betydning for ansattes organisasjonstilhørighet og dermed tanker om å bli på eller slutte på Sametinget. Samtlige fem mener at Sametingets formål betyr mye for dem, og er hovedgrunnen til at de jobber på Sametinget. Dersom det blir endringer, for eksempel dersom

Fremskrittspartiet blir et stort parti og kommer i posisjon, kan deres politikk medføre at ansatte som opprinnelig har følelsesmessig tilhørighet til organisasjonen vil dreie mer mot tvangsmessig tilhørighet. Dette kan igjen føre til at ansatte slutter dersom de får andre jobbtilbud. Organisasjonskulturen mente de ikke er så avgjørende for slike tanker, bortsett fra arbeidsmiljøet. En respondent mente at hovedgrunnen til at Sametinget har så lav turnover, er at organisasjonen har veldig godt arbeidsmiljø. Til spørsmålet om lederskapets betydning mente samtlige at lederskapet som utøves også er et viktig element i ansattes organisasjonstilhørighet og der igjennom tanker om å bli på eller forlate arbeidsplassen. En av respondentene sa at lederskapet er litt av årsaken til at vedkommende tenker å slutte, og er på utkikk etter annen jobb. To andre uttrykte at de av og til har tanker om å slutte på grunn av lederskapet som utøves, mens de to siste ikke har slike tanker i dag, men mente at ledere som ser sine ansatte og viser tillit betyr mye for den enkelte.

Slik det er nå ser ingen av respondentene det som utenkelig at de ville være på Sametinget resten av karrieren, men det fordrer at man får jobbe med litt ulike saker, at man får lønn etter innsats og at arbeidsgiver viser litt mer fleksibilitet i forhold til arbeidssted.

5.4.3 Drøfting av organisasjonstilhørighetens betydning for ansattes intensjon om å bli på eller forlate arbeidsplassen

Intensjonen om å slutte dreier seg om i hvilken grad arbeidstakeren bevisst vurderer å slutte i organisasjonen. Intensjon om å slutte kan måles ved å spørre om hvor ofte arbeidstakeren har tenkt å slutte og om arbeidstakeren tror vedkommende vil se etter en ny jobb snart. Forskning på ansattes intensjoner om å slutte er viktig fordi variabelen i stor grad predikerer hvorvidt den ansatte faktisk slutter (Lee & Mowday, 1987).

Som vi kan se av resultatene så er det noen som har tanker om å slutte på Sametinget. Gjennomsnittsverdien er imidlertid lav og standardavviket høyt, noe som indikerer at det er en stor spredning i svarene. Over halvparten av de ansatte har imidlertid svart at de ikke har slike tanker. Hvorvidt dette er knyttet til organisasjonstilhørigheten og de ulike uavhengige variablene denne oppgaven tar for seg, har vi ikke målt direkte, men på de individuelle intervjuene var dette tema. Her mente alle fem at formål er en av hovedårsakene til at de arbeider på Sametinget, så den påvirker ikke indikasjonen om å

slutte, så fremt den politiske målsetningen ikke blir totalt omgjort. Dette har støtte i teorien som sier at ansatte som identifiserer seg med organisasjonens formål har høy grad av organisasjonstilhørighet som igjen korrelerer positivt med indikasjoner om å bli på arbeidsplassen.

De fem som ble intervjuet mente at organisasjonskulturen ikke har så stor betydning for tilhørigheten, eller tanker om å bli på eller slutte på Sametinget. Det de imidlertid trakk frem som viktig var arbeidsmiljøet. Dersom arbeidsmiljøet blir dårlig, kan slike tanker oppstå.

Når det gjelder lederskapet, så mente samtlige at lederskapet har betydning for tanker om å slutte. Dette bekreftes også av tidligere forskning hvor opplevd rettferdig ledelse predikerte intensjoner om å slutte og at tilfredshet med ledelsen medierte dette forholdet, samt at sosial støtte fra leder var negativt korrelert med intensjonen om å slutte (Vaaler og Duesund, 2008).

Ut i fra resultatene fra denne undersøkelsen kan vi se at noen ansatte på Sametinget har tanker om å slutte, men de fleste ikke har slike tanker. Dette gir indikasjoner om at de fleste trives på jobben, har meningsfulle arbeidsoppgaver og har god kontakt med sin leder. Hva de reelle årsakene er til at ansatte har tanker om å slutte, kan knyttes til de forhold som er studert her, men det kan også være andre forhold. I de åpne kommentarene er det en som skriver at «Om tre år har jeg gått av med pensjon», mens to andre forteller at de bare er midlertidig ansatte. Slike forhold er ikke påvirket av organisasjonstilhørigheten og intensjonen om å bli på eller forlate arbeidsplassen. I konklusjonen vil jeg blant annet gå nærmere inn på hvordan de ulike organisasjonstilhørighetsformene til Allen & Meyer (1990) kan påvirke intensjonen om å bli på eller forlate organisasjonen.

6 Konklusjoner og anbefalinger

Jeg har i kraft av denne studien drøftet hvilke former for organisasjonstilhørighet ansatte på Sametinget har til sin arbeidsplass, hva det er som skaper tilhørighetsformene og hvordan disse påvirker ansattes intensjoner om å bli på eller forlate arbeidsplassen. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for mine konklusjoner samt fremme noen anbefalinger som kan være nyttige å legge vekt på i arbeidet med å styrke ansattes organisasjonstilhørighet til virksomheten til jobber i.

Arbeidstilfredsundersøkelsen som ble gjennomført blant ansatte på Sametinget i 2013 viser positive skår på faktorer som påvirker tilhørighet, mens de tidligere undersøkelsene viser noe lavere skår. Samtidig viser turnover statistikken at Sametinget har hatt relativt lav turnover de siste årene. Dette skulle tilsa at ansatte på Sametinget har høy grad av følelsesmessig tilhørighet til Sametinget som arbeidsplass. Dette bekreftes av resultatene fra denne undersøkelsen. Av de tre tilhørighetsformene til Allen & Meyer (1990) som er lagt til grunn i denne undersøkelsen, er den følelsesmessige formen mest utbredt blant ansatte på Sametinget. Resultatene viser imidlertid at Sametinget også har ansatte som opplever normativ eller tvangsmessig tilhørighet, men dette er ikke like utbredt som følelsesmessig tilhørighet.

Jeg har også undersøkt om Sametingets formål, organisasjonskulturen(e) og lederskapet som utøves på Sametinget har betydning for ansattes organisasjonstilhørighet. I følge mine funn er det Sametingets formål som predikerer høyest tilhørighet til organisasjonen. Ansatte som ønsker å bidra til utviklingen av det samiske samfunnet, opplever at de oppnår dette via sitt arbeid på Sametinget. At ansatte identifiserer seg med organisasjonens formål bidrar til høy grad av følelsesmessig tilhørighet, som igjen medfører at ansatte er villige til å gjøre en ekstra innsats for organisasjonen, og i liten grad har intensjoner om å forlate arbeidsplassen. Arbeidsgiver bør derfor jobbe for at flest mulig av de ansatte indentifiserer seg med Sametingets formål. Dette kan gjøres ved å involvere de ansatte i utvikling av mål, delmål og strategier som skal bidra til at organisasjonen oppfyller formålet sitt. Det kan være vanskelig å engasjere alle ansatte i dette arbeidet, men effekten tilsier at dette er noe ledelsen bør tenke på.

Organisasjonskulturen(e) på Sametinget har også en betydning for ansattes tilhørighet til arbeidsplassen, men kanskje ikke i like stor grad som formålet har. Det knyttes litt usikkerhet til resultatene fra denne undersøkelsen i forhold ansattes opplevelse av felles verdier som ifølge teorien er et sentralt element i kulturen. Godt over halvparten av de ansatte mener at de har felles verdier på Sametinget, men ingen av de fem som ble intervjuet kunne redegjøre for hvilke verdier det var snakk om. Felles verdier bidrar til å skape en sterk organisasjonskultur, som igjen kan påvirke ansattes organisasjonstilhørighet i positiv forstand. Organisasjonens formål og verdier er noe som bør komme tydeligere fram i Sametingets interne og eksterne kommunikasjon.

Videre er det viktig at verdiene blir brukt og at både ledelsen og ansatte kontinuerlig har fokus på disse slik at de blir konsolidert.

Lederskapet som utøves på Sametinget kan også påvirke ansattes organisasjons-tilhørighet. Det fremkommer i denne undersøkelsen at både opplevde rettferdig ledelse og sosial støtte fra nærmeste leder korrelerer positivt med organisasjonstilhørighet. Ansatte opplever stort sett rettferdig ledelse, men enkelttilfeller trekker ned denne opplevelsen. Det kan se ut som at prosedyrene som brukes ikke i tilstrekkelig grad ivaretar rettferdighet, spesielt med tanke på velferdsordninger. For å oppnå og ivareta høy grad av følelsesmessig tilhørighet til organisasjonen, bør ledelsen sørge for rettferdig og støttende behandling av sine ansatte. I offentlige organisasjoner som Sametinget, er de ansatte virksomhetens viktigste ressurs. Ansatte som har høy grad av organisasjonstilhørighet forventes å utøve atferd som er til fordel for organisasjonen.

Om ansattes opplevelse av nærhet/fjernhet til nærmeste leder har betydning for organisasjonstilhørigheten er vanskelig å konkludere ut i fra denne undersøkelsen. Det som imidlertid fremkommer her er at Sametingets desentraliserte organisering har resultert i at nesten 70% av de ansatte blir fjernledet. Fjernledelse kan være krevende, men desto viktigere å ha fokus på. Nærhet/fjernhet til ledelsen handler ikke bare om geografiske avstander, men også kommunikasjonsavstand og oppfattet sosial og psykososial avstand. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at opplevelsen av nærhet til nærmeste leder er viktig, men at den ikke direkte har betydning for organisasjonstilhørigheten.

Til slutt har jeg forsøkt å belyse i hvilken grad de ulike tilhørighetsformene er med på å avgjøre om ansatte velger å fortsette på Sametinget eller ikke. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at godt over halvparten av de ansatte på Sametinget ikke har tanker om å slutte. Resultatene viser også at godt over halvparten av de ansatte på Sametinget opplever at Sametingets verdier er lik ens egne verdier og at Sametinget inspirerer til å yte sitt beste. Disse to påstandene viser at ansatte på Sametinget har følelsesmessig tilhørighet til Sametinget, som igjen samsvarer med ansattes intensjoner om å bli på arbeidsplassen. Dermed har vi grunnlag for å si at følelsesmessig tilhørighet er med på å avgjøre at ansatte velger å fortsette på Sametinget.

Gjennomsnittsverdien for påstandene som måler den tvangsmessige tilhørigheten er lik gjennomsnittsverdien for påstanden om at ansatte har tanker om å slutte på Sametinget. Resultatene kan derfor tolkes som at ansatte som opplever tvangsmessig tilhørighet også kan ha tanker om å slutte på Sametinget. Men det behøver ikke å være en sammenheng. Ansatte som opplever tvangsmessig tilhørighet behøver ikke å ha tanker om å slutte, blant annet fordi kostnaden kan bli for høy. Likeledes kan ansatte som har tanker om å slutte oppleve følelsesmessig tilhørighet, men vil gå av med pensjon om ikke lenge eller at de bare har et kortsiktig vikariat. Dette betyr at man ikke ensidig kan konkludere med at ansatte som opplever tvangsmessig tilhørighet også har intensjoner om å slutte.

Normativ tilhørighet er noe vanskeligere å kartlegge, samt bruke som måleindikator på ansattes intensjoner om å bli på eller slutte på arbeidsplassen. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at opplevelsen av normativ tilhørighet også eksisterer blant ansatte, men at dette ikke har betydning for ansattes intensjoner om å bli på eller forlate arbeidsplassen. Normativ tilhørighet defineres som ansattes følelse av plikt til å forbli i organisasjonen fordi de identifiserer seg med organisasjonens mål og verdier. De føler en tilhørighet fordi de må, ikke fordi de vil. Med bakgrunn i denne undersøkelsen har jeg ikke grunnlag for å si om normativ tilhørighet er med på å påvirke ansattes intensjoner om å bli på eller forlate organisasjonen.

Litteraturliste

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. I *Journal of Occupational Psychology* vol 63:1-18.
- Antonakis, J. and Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. I *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 673-704.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bjerkli, B. og Selle, P. (2015). *Samepolitikkens utvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk forlag.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Buunk, B.P. and Ybama, J.F.. (1997). Social comparison and occupational stress: The identification contrast model. I: *B.P. Buunk og F.X. Gibbons (red.) Health, Coping and Well-Being. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.*, 359-388.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decisions Process*, 86, 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of the measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Guhttor, M., Nystø, S.R. og Pedersen, S. (2014). *Sámediggi 25 jagi Sametinget 25 ár 1989-2014*. Kárášjohka – Karasjok: Sámediggi / Sametinget.
- House, J.S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison Wesley.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Jacobsen, D.I. (1997). *Administrasjonens makt – om forholdet mellom politikk og administrasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: HøyskoleForlaget.
- Jacobsen, D.I og J. Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. København: Hans Reizels Forlag.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Lee, T.W. and Mowday, R.T. (1987). Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Leung, K., Wang, Z., and Smith, P.B. (2001). Job attitudes and organizational justice in joint venture hotels in China: The role of expatriate managers. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 926-945.
- Louis, M.R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. I P.J. Frost et al. (red.): *Organizational Culture*, s. 73-93. Beverly Hills: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993). Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-552.
- Mowday, R.T., Steers, R.M and Porter, L.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 244-247.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass Wiley.
- Schwartz, S.H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Selle, P. (2011). *Sametingets organisatoriske utfordringer. En vurdering*. Kárášjohka – Karasjok: Sámediggi / Sametinget.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership. A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- van Knippenberg, D., De Cremer, D. and van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 113-140.
- Vaaler, R.K. og Duesund, L.N. (2008). *Ledelsesfaktorer som påvirker ansattes grad av organisasjonstilhørighet og intensjonen om å forlate arbeidsplassen*. Hovedoppgave Universitetet i Oslo.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. utg.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Andre referanser:

- Sametingets bemanningsoversikt pr 01.03.2016
- Sametingets budsjett 2016
- Sametingets hjemmeside: www.sametinget.no
- Sametingets årsrapport 2015
- Sametingsrådets tiltredelseserklæring 2013-2017

Vedlegg: Spørreskjema og Intervjuguide

Vedlegg 1

SPØRRESKJEMA – QuestBack

Organisasjonstilhørighet og intensjon om å bli eller forlate arbeidsplassen

Bakgrunn:

- 1) Hvor lenge har du arbeidet på Sametinget
 - Under to år
 - 2-9 år
 - 10-19 år
 - 20 år eller mer
- 2) Hvilket kontorsted er du tilknyttet
 - Karasjok
 - Kautokeino
 - Ett av de andre kontorstedene

Nedenfor vil du finne noen påstander som ansatte kan ha til organisasjonen han eller hun jobber i. Hvor enig er du i følgende påstander om tilhørighet til Sametinget som arbeidsplass.

Angi på en skala fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

- 3) Organisasjonstilhørighet (skala fra 1 til 5)

Jeg opplever at Sametingets verdier er lik mine egne verdier?

Jeg opplever at Sametinget inspirerer meg til å yte mitt beste?

Jeg arbeider på Sametinget fordi det er det eneste alternativet i nærheten av der jeg bor

Det ville være vanskelig for meg å slutte akkurat nå, selv om jeg ønsket det

Jeg arbeider på Sametinget fordi andre (familie, venner, samfunnet etc.) har forventninger om det.

Jeg opplever at min bakgrunn (familie, utdanning, etnisitet el.) er årsaken til at jeg arbeider på Sametinget.

- 4) Lederskap

Jeg opplever at ledelsen behandler ansatte rettfærdig

Dersom jeg har behov for det, får jeg støtte og hjelp i arbeidet mitt fra ledelsen

Jeg opplever at ledelsen tar hensyn til sosiale og personlige behov

Jeg mener at jeg har god kontakt med min leder

Jeg opplever at min leder gir tilbakemelding på mine henvendelser

5) Formål (samfunnsoppdraget)

Jeg følger at jeg via arbeidet mitt på Sametinget er med på å påvirke utviklingen i det samiske samfunnet

Jeg synes at Sametinget jobber med saker som er viktige for det samiske samfunnet

Jeg tenker på Sametingets samfunnsoppdrag når jeg løser mine arbeidsoppgaver

6) Organisasjonskultur

Jeg opplever at det legges vekt på sosialt fellesskap på arbeidsplassen min

På Sametinget har jeg frihet til å løse oppgavene mine på min egen måte

Jeg opplever at vi har en felles verdier, normer og virkelighetsoppfatning på Sametinget

7) Intensjon om å bli på eller forlate Sametinget

Jeg har tanker om å slutte på Sametinget

Jeg forventer å være ansatt på Sametinget om 3 år

8) Kommenter gjerne dine svar:

Vedlegg 2

INTERVJUGUIDE – ORGANISASJONSTILHØRIGHET

Innledning

- Bakgrunn og hensikt med intervjuet
- Konfidensialitet
- Bruk av data, sitater
- Bruk av opptaksutstyr

Om respondenten

- Kontorsted
- Hvor lenge har du vært ansatt
- Stillingsbenevnelse
- Utdanning

Organisasjonstilhørighet

- Hva forbinder du med organisasjonstilhørighet?
- Hvordan vil du beskrive din tilhørighet til Sametinget?
- Hvilke forhold kan styrke eierskap og tilhørighet til arbeidsplassen?
- Har du selv et ansvar for å skape tilhørighet til arbeidsplassen?
- Opplever du at Sametinget som arbeidsgiver er opptatt av utvikling av de ansattes evner og ferdigheter?
- Hva legger du i at en jobb er inspirerende og meningsfull?
- Oppfatter du jobben din på Sametinget som inspirerende og meningsfull?

Lederskap

- Hva legger du i begrepet rettferdig ledelse?
- Opplever du at ansatte behandles rettferdig? (Prosedyrer som brukes ved fordeling av oppgaver, høyere lønn, forfremmelse eller tildeling av fjernarbeidsplasser)
- Får du tilbakemeldinger på dine arbeidsprestasjoner? I hvilken form og hvor ofte?
- Mener du at arbeidsoppgaver og mengde du får tildelt tilsvarer dine forventninger?
- Opplever du at ledelsen tar hensyn til sosiale og personlige behov? Eksempler.
- Synes du det er viktig at ledelsen tar hensyn til sosiale og personlige behov? Hvorfor?
- Er din leder på samme kontorsted som deg?
- Dersom din leder ikke er på samme kontorsted som deg; hvordan oppleves kontakten mellom dere?
- Opplever du at ledelse er tilgjengelig for deg når du trenger det?
- Kan du beskrive hva du oppfatter som god og dårlig ledelse?

Sametingets formål (samfunnsoppdrag)

- Hva mener du er Sametingets samfunnsoppdrag (hvorfor er vi til)?
- Opplever du at din arbeidsinnsats bidrar til utvikling i det samiske samfunnet? Hvordan?
- Hva mener du er Sametingets viktigste oppgave? Hva skal oppnås? Når har Sametinget nådd sitt mål? (hvilken framtidig tilstand?)

- Er dette også viktig for deg personlig? Var dette av avgjørende betydning for å søke hit og for å fortsette her?

Organisasjonskultur

- Er du kjent med Sametingets verdigrunnlag
- Opplever du at Sametingets verdier også gjelder for administrasjonen?
- Etterleves disse verdiene og hvordan? På hvilken måte styrer disse verdiene atferden og holdninger? Generelt og i ditt arbeid.
- Sametinget er desentralisert og er i tillegg sammensatt av flere organisasjoner. Opplever du at administrasjonen har klart å utvikle felles verdier? Eksempler.
- Opplever du at ansattes atferd er knyttet til uttalte eller uuttalte normer for hvordan man skal oppføre seg i ulike situasjoner? Gjelder dette for alle ansatte eller bare for enkelte grupper?
- Preges organisasjonskulturen på Sametinget av ulike virkelighetsoppfatninger? For eksempel «Vi på distriktskontorene blir alltid overkjørt, eller at ansatte i Karasjok må gå penere kledd enn på de andre kontorstedene)
- Hvilke uskreven regler gjelder for deg som ansatt på Sametinget?
- Finnes det konsekvenser dersom man ikke følger disse uskrevene reglene?
- Føler du frihet/uavhengighet i forhold til dine arbeidsoppgaver?

Intensjon om å bli på eller forlate Sametinget

- Har lederskapet som utøves på Sametinget betydning for ansattes tanker om å bli på eller forlate arbeidsplassen?
- Hva med formålet til Sametinget, vil det ha betydning for ansattes valg?
- Tror du at organisasjonskulturen(e) på Sametinget kan være med på å påvirke ansattes intensjoner om å bli på eller forlate arbeidsplassen. Hvordan?
- Er lønn avgjørende faktor for at du jobber på sametinget?
- Kan du tenke deg å bli værende på Sametinget resten av din karriere?

Avslutning

- Andre ting du ønsker å si med tilknytning til organisasjonstilhørighet

Tusen takk for bidraget!