

Fri og villig

- ekstrarolleåtfærd blant tilsette i Normisjon

Ruge, Christian Otto og Økland, Marius

Masteroppgåve i strategisk leiing og økonomi (erfaringsbasert), mai 2017.

Forord

Denne oppgåva er skriva som eit samarbeid mellom Christian Otto Ruge og Marius Økland. Me har begge eit arbeidsforhold til Normisjon; Marius var fulltidstilsett frå 2009-2015, medan Christian begynte i 2014 og er framleis tilsett. Christian jobbar som konsulent på hovudkontoret med utvikling av digitalt læremateriell for ungdom og han er leiar for medarbeidarforeininga i organisasjonen. Marius var regional leiar for barne- og ungdomsarbeidet og seinare administrasjonsleiar.

Oppgåva vår ser på ekstrarolleåttferd i Normisjon og vår motivasjon har vore å forstå meir av kva som finst av dette og kva som kan forklare det i vår eigen samanheng.

Som empiri nytta me ei eksisterande arbeidsmiljøundersøking. Å søkje kunnskap ut ifrå ei undersøking som ikkje er designa for vårt formål gjev nokre særlege utfordringar, og vårt forhold til organisasjonen kan gjere oss nærsynte. Desse forholda kjem me attende til i behandlinga av data og våre påfølgjande drøftingar, men så lenge me er medvitne desse hindringane trur me at det er mogleg å gjere relevante funn og få auka kunnskapen vår.

Ei stor takk til Even Nerskogen som har vore vår rettleiar ved Universitet i Tromsø. Du har gitt oss kjapp og omfattande tilbakemelding og heile tida peika ut vegen vidare for oss – takk!

Me vil òg takka Acta og Normisjon for å vere svært imøtekomande og for å gje oss tilgang til data frå medarbeidarundersøkinga.

Takk til våre kjære koner, Solrun og Margrethe, som i månader har bære over med ektemenn med hovuda fulle av teoriar, undersøkingar og moglege tolkingar.

Til sist vil me takka Gud, som har skapt verda, og som har gjeve oss moglegheita til å undersøkje ho teoretisk og empirisk. Han vere ære i all æve!

Christan Otto Ruge og Marius Økland

Oslo og Bømlo

mai 2017

Samandrag

Ekstrarolleåtfærd viser til skjønsmessig individuell åtfærd som ikkje direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som totalt sett fremjar effektiv fungering i organisasjonen. Det kan vidare delast inn i sju dimensjonar: Hjelpsemd, sportsånd, organisatorisk lojalitet, organisatorisk medgjerlegheit, individuelt initiativ, felleskapsdyd og sjølvutvikling.

I denne oppgåva blir det undersøkt om transformasjonsleiing, jobb-beriking og kognitiv evalueringsteori er relatert til ekstrarolleåtfærd og om dei tre nemnde perspektiva kan forklare ei slik åtfærd. Det empiriske materialet som er undersøkt er ei kvantitativt arbeidsmiljøundersøking blant tilsette i Normisjon i 2013.

Normisjon er ein stor norsk misjonsorganisasjon, organisert i 13 regionar og eit hovudkontor i Noreg, samt med internasjonalt arbeid i 11 land. Undersøkinga hadde 235 respondentar (N), noko som var 79% av dei spurte.

Oppgåva er ei reanalyse av eksisterande data, innsamla for eit litt anna og breiare formål. Dette er ei utfordring og har fordra eit viktig fokus på operasjonalisering og hypotesebygging i tråd med operasjonaliseringa.

Frå dei sju dimensjonane fann me mål for hjelpsemd og organisatorisk lojalitet. Etter operasjonaliseringa, i lys av teori, blei data analysert i SPSS Statistics på jakt etter univariat deskriptiv informasjon og bivariante korrelasjonar.

Trass utfordringar blei det gjort framsteg og støtte blei funnen for ein del av hypotesane, særleg dei som var knytt til organisatorisk lojalitet.

Abstract

Organizational Citizenship Behavior (OCB) refers to individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate, promotes the efficient and effective functioning of the organization. It can be further broken down to seven dimensions: Helping behavior, Sportsmanship, Organizational Loyalty, Organizational Compliance, Individual Initiative, Civic Virtue and Self Development.

In this paper, the authors examine whether Transformational Leadership, Vertical Job Enrichment and Cognitive Evaluation Theory can be associated with OCB and give plausible explanations for such behavior. The empirical data investigated here is a quantitative survey of work environment among employees in Normisjon in 2013.

Normisjon is a large Norwegian organization for Christian mission, organized through 13 national regions and a central office, with both national and international involvement. The survey has a response-number (N) of 235, which is a response-rate of 79%.

The study is a reanalysis of existing data, gathered for a slightly different purpose. This fact has demanded a serious work on operationalization, and also revealed some blind, and unavailable, spots of knowledge due to the hypotheses.

Out of the seven dimensions valid measures for Helping Behavior and Organizational Loyalty was found. Subsequent to operationalization of questions in relation to theories and hypotheses, data was processed through SPSS Statistics in search of univariate descriptive information and bivariate correlations.

Despite the mentioned challenges, progress was made and knowledge acquired with convincing certainty. Some of the hypotheses were approved, especially the ones connected with Organizational Loyalty.

Innholdsliste

1	INNLEIING.....	8
1.1	TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	8
1.2	KORT OM TEORI, EMPIRI OG METODE	9
1.3	OPPBYGGING AV OPPGÅVA.....	10
2	EMPIRISK KONTEKST OG BAKGRUNN FOR UNDERSØKINGA.....	11
2.1	OM NORMISJON.....	11
2.2	OM UNDERSØKINGA.....	11
3	TEORETISK FORANKRING.....	13
3.1	EKSTRAROLLEÅTFERD (OCB).....	13
3.1.1	<i>Innleiing og definisjon.....</i>	<i>13</i>
3.1.2	<i>Kjenneteikn på ekstrarolleåtferd.....</i>	<i>14</i>
3.1.3	<i>Forklaringsmodellar for fenomenet</i>	<i>16</i>
3.1.4	<i>Våre val av teoriar som opphav til ekstrarolleåtferd.....</i>	<i>17</i>
3.2	TRANSFORMASJONSLEIING.....	18
3.2.1	<i>Dei fire i-ane.....</i>	<i>19</i>
3.2.2	<i>Teorien opp mot vår undersøking</i>	<i>19</i>
3.3	JOBBERIKING	20
3.3.1	<i>Hygienefaktorar og motivasjonsfaktorar</i>	<i>20</i>
3.3.2	<i>Jobb-beriking som verktøy.....</i>	<i>20</i>
3.3.3	<i>Teorien opp mot vår undersøking</i>	<i>21</i>
3.4	KOGNITIV EVALUERINGSTEORI (CET).....	22
3.4.1	<i>Bakgrunn.....</i>	<i>22</i>
3.4.2	<i>Belønning og motivasjon.....</i>	<i>22</i>
3.4.3	<i>Sjølvrapportert interesse og fritt-val-framhald</i>	<i>23</i>
3.4.4	<i>Teorien opp mot vår undersøking</i>	<i>24</i>
4	METODE.....	26
4.1	INNLEIING	26
4.2	PRESENTASJON AV DESIGN OG DATAMATERIALE.....	26
4.3	UTFORDRINGAR	27
4.4	METODISK FRAMGANGSMÅTE.....	28
4.5	DATAKVALITET	29

4.6	OVERSIKT OVER ANALYTISK TILNÆRMING.....	30
4.7	EI GROVMASKA OPERASJONALISERING	31
4.7.1	<i>Grovmaska operasjonalisering av avhengig variabel.....</i>	<i>31</i>
4.7.2	<i>Grovmaska operasjonalisering av uavhengige variablar</i>	<i>32</i>
4.7.3	<i>Skjematisk oversikt over grovmaska operasjonaliserte variablar.....</i>	<i>37</i>
4.8	VIDARE SUBSTANSIELL VURDERING OG VAL AV VARIABLAR	38
4.8.1	<i>Finmaska utval av avhengig variabel.....</i>	<i>38</i>
4.8.2	<i>Finmaska utval av variablar knytt til transformasjonsleiing</i>	<i>41</i>
4.8.3	<i>Finmaska utal av variablar knytt til jobb-beriking</i>	<i>47</i>
4.8.4	<i>Finmaska utval av variablar knytt til kognitiv evalueringsteori.....</i>	<i>51</i>
4.8.5	<i>Oppsummering av den substansielle analysen.....</i>	<i>56</i>
5	ANALYSE OG DRØFTING	58
5.1	ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN KNYTT TIL AVHENGIGE VARIABLAR.....	58
5.2	ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN KNYTT TIL TRANSFORMASJONSLEIING	59
5.3	ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN KNYTT TIL JOBB-BERIKING	64
5.4	ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN KNYTT TIL KOGNITIV EVALUERINGSTEORI	66
5.5	DRØFTING OG KONKLUSJONAR UT FRÅ VÅRE FUNN	67
6	AVSLUTNING.....	71
6.1	EI KORT OPPSUMMERING OG FORSLAG TIL VIDARE FORSKING.....	71
6.2	ANBEFALINGAR TIL NØRMISJON.....	72
7	LITTERATURLISTE	76
7.1	BØKER OG ARTIKLAR.....	76
7.2	INTERNETTLENKJER.....	79
8	TABELLOVERSIKT	80
8.1	TABELLAR.....	80
9	VEDLEGG.....	81
9.1	INVITASJON TIL SPØRJEUNDERSØKINGA	81
9.2	PÅMINNING OM Å SVARE PÅ UNDERSØKINGA.....	83
9.3	SPØRJEUNDERSØKINGA I HEILSKAP	84
9.4	SVARBREV FRÅ NSD	85
9.5	TABELLAR TIL KAPITTEL 4.8	87

1 Innleiing

1.1 Tema og problemstilling

Normisjon er (i norsk samanheng) ein stor, ideell organisasjon som arbeider med kristen misjon. Våre personlege erfaringar tilseier at mange tilsette i Normisjon er villige til å strekkje seg langt for organisasjonen. Det gjeld til dømes kor mange arbeidstimar ein legg ned, kor fleksible ein er til å stå på i travle periodar, haldning til å hjelpe medarbeidarane sine, god «sportsånd» og medgjerlegheit i forhold til å etterleve organisatoriske reglar og pålegg. Det er slikt som kallast «ekstrarolleåtferd» (Matthiesen 2014:36) og er tema for denne oppgåva.

Men er det faktisk slik, eller er dette berre vår subjektive oppleving? Korleis kan me i så fall vise om det er slik? Og kva kan forklare denne åtferda?

Det vart i november 2013 gjennomført ei arbeidsmiljøundersøking for heile organisasjonen der målet mellom anna var å kartleggje motivasjon i organisasjonen (Normisjon 2014). Nokre av funna såg ut til å stadfeste våre oppfatningar. Dette kom mellom anna til uttrykk ved at over 90% av respondentane sa at dei ofte, eller svært ofte, var «fleksible i forhold til å kunne stå på ekstra i travle tider» og 70% sa at dei ofte, eller svært ofte, kunne få hjelp av sine arbeidskollegaer ved behov.

Eit spørsmål som meldte seg når me såg på svara, og som ikkje vart handsama i undersøkingsrapporten, er kva denne typen åtferd inneber og kva som motiverer dei tilsette til å stå på. Dei tilsette har stillingsinstruksar og retningslinjer som dei arbeider etter og organisasjonen har ikkje insentivsystem som kan auke eller halde attende løn utifrå grad av fleksibilitet eller andre ekstrarolleåtferd-faktorar.

Så kvifor er folk fleksible, hjelpsame og ettergjevande når dei ikkje får løn for det? Bli det oppfatta som ein del av kulturen – «slik gjer me det i Normisjon»? Kan bakgrunnen vere frykt for represaliar, inngåtte psykologiske kontraktar, eller kanskje det er slik at Normisjon tiltrekker seg ein spesiell type personar (rekruttering)? Er det ei sterk organisasjonsforplikting i organisasjonen eller klarar kanskje organisasjonen å skape ein sterk indre motivasjon hos dei tilsette slik at dei yt ut over det ein kan forvente?

Her var mange moglege perspektiv, og me formulerte følgjande problemstilling:

Kva ekstrarolleåtferd kan me observere i Normisjon, kva kan forklare dette fenomenet og kva kan organisasjonen gjere for å oppretthalde og styrkje denne åtferda?

For det første ville me altså avdekke deskriptivt kva type, og kva grad av ekstrarolleåtferd me kunne finne i Normisjon. Dernest ville me sjå på ulike teoretiske perspektiv for å forklare kva som låg til grunn for ekstrarolleåtferda og søkje å bekrefta eller avkrefta desse i ei analyse av empiri frå den ovennevnte arbeidsmiljøundersøkinga. Til sist ville me sjå om teoriane og empirien kunne peike på noko som organisasjonen kunne gjere for å oppretthalde og om mogleg styrkje ekstrarolleåtferd.

1.2 Kort om teori, empiri og metode

Spekulasjonane over viser at det kan vere svært mange opphav til ekstrarolleåtferd og denne oppgåva kan ikkje dekke alle. Me ønskte likevel å sjå på fenomenet frå ulike perspektiv (jf. punkt 3.1.3) og valde ut frå dette tre ulike, og supplerande, teoretiske tilnærmingar. Desse er «transformasjonsleining» (Matthiesen 2014), «jobb-beriking» (Herzberg 1968) og «kognitiv evalueringsteori» (Deci, Koestner og Ryan 1999). Håpet var å sjå om ekstrarolleåtferd i Normisjon kunne grunnjevast frå forhold knytt til leiaråtferd, til den tilsette sitt samspel med organisasjonen eller med organisasjonen sin bruk av kognitiv evaluering.

Etter grundige og omfattande søk i norske og internasjonale databasar er det vårt inntrykk at det i norsk kontekst, og særleg med tanke på ideell sektor, foreløpig er gjort lite forskning på ekstrarolleåtferd. Dermed håpar me at oppgåva vår kan vere eit bidrag til forståinga av fenomenet. Arbeidet med teoriane gav oss tre hypotesesett som me ville teste.

På bakgrunn av teorien tok me for oss føreliggande medarbeidarundersøking (sjå 2.2 Om undersøkinga). Me gjorde først ei grovmaske operasjonalisering av vår avhengige variabel (ekstrarolleåtferd) ved å velje ut dei spørsmåla i undersøkinga som kunne måle dei sentrale dimensjonane i teorien om dette fenomenet. Dernest såg me, i lys av vår oppgåve, på dei tre teoriane me ville bruke for å forklare fenomenet. Me grovoperasjonaliserte også desse, slik at spørsmål i undersøkinga vart knytt til ein (eller fleire) teoriar.

Med dette arbeidet unnagjort analyserte me data i SPSS Statistics. Første steg var å analytisk vurdere om dei enkelte grovoperasjonaliserte spørsmåla var eigna. Me gjorde ei foreløpig bivariat analyse som danna grunnlag for ei substansiell vurdering av kvar enkelt variabel. Vurderinga kvalitetssikra og reduserte talet på variablar, og fekk

påverknad for formulering av hypotesane. Til slutt analyserte me data for å teste hypotesane våre og me drøfta funna.

Ei utfordring, og ei mogleg kjelde til feil, er at den empiriske undersøkinga ikkje var designa for våre problemstillingar. Den var likevel så brei i si kartlegging, og med eit fokus som heng tett saman med vårt, at me meinte den kunne gje oss verdifull innsikt om me valde ut dei rette spørsmåla frå den. Arbeidet som er gjort med å operasjonalisere teorien er kanskje difor ekstra viktig i nettopp vår oppgåve. Me drøftar dette meir inngåande i kapittel [4.7](#) og [4.8](#).

1.3 Oppbygging av oppgåva

Me har no i første del presentert tema, problemstilling og metode og vil i neste del gå over til å skildre konteksten for problemstillinga, samt utgangspunktet for medarbeidarundersøkinga.

I del tre vil me presentere ekstraolleåtferd som fenomen, dei ulike teoriane som me vil forklare fenomenet med og våre foreløpige hypotesar.

I del fire vil me utdjupe grundigare for metode og empiri. Me vil gjere eit første grovmaske utval av spørsmål frå medarbeidarundersøkinga gjennom ei operasjonalisering av teori i forhold til empiri, og vidare ei korrelasjonsanalytisk og substansiell vurdering av den enkelte aktuelle variabel for å kvalitetssikre, og redusere, utvalet av variablar til analysen.

Del fem er analyse- og drøftingskapittelet vårt. På bakgrunn av operasjonaliseringa av spørsmål i del fire vil me gjennomføre uni- og bivariante analysar for å undersøkje og drøfte hypotesane våre.

I siste del summerer me opp prosjektet vårt, trekkjer slutningar rundt problemstillinga og vil komme med forslag til vidare forskning.

Men først vil me sjå på Normisjon som kontekst for undersøkinga.

2 Empirisk kontekst og bakgrunn for undersøkinga

2.1 Om Normisjon

Organisasjonen me har tatt føre oss er ein av Noregs største misjonsorganisasjonar og har røter tilbake til 1860-talet. Oppdraget er å plante og byggje lokale kristne fellesskap, nasjonalt og internasjonalt. Fellesskapa skal tene visjonen om at den kristne bodskapen skal vidare til nye generasjonar og folkeslag (Normisjon 2017a).

Normisjon har kyrkjelydar i alle storbyane i landet og aktive foreiningar i alle landsdelar. I tillegg driv dei barnehagar, skular (både barne- og ungdomsskular, folkehøgskular og høgskular), leirstadar, retreatsenter, ulike former for næringsverksemd og hotell (Normisjon 2015a). Organisasjonen samarbeider tett med Den norske kyrkja. (Normisjon 2017b)

Nasjonalt er Normisjon organisert i 13 regionar og ca. 70.000 personar er engasjert i hovudorganisasjonen og barne- og ungdomsorganisasjonen Acta. Størsteparten av arbeidet blir driven på frivillig basis, og dei tilsette koordinerer og støtter frivilligheita.

Organisasjonen driv òg internasjonalt arbeid i 11 land, men det er den norske delen av organisasjonen me vil ta føre oss i denne oppgåva.

Både organisasjonen og sektoren har opplevd tilbakegang i tal på medlemmer og støttespelarar dei siste tiåra, noko som både utfordrar økonomien og aktivitetsnivået - men også den menneskelege ressursforvaltinga (Normisjon 2015b). Økonomien er i hovudsak basert på frivillige gåver. Organisasjonen har årleg omsetning på over 100 millionar kroner.

2.2 Om undersøkinga

I Normisjon er det i kvalitetssystemet («levande» prosedyrar og interne reglar på intranett) definert at det skal gjennomførast kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljøet. Eit av dei verktøya ein har er elektronisk kartlegging. I første revisjon (gyldig 1/7-12 til 12/1-17) av HMS-rutinane (Normisjon 2017c) var det definert at dette skulle gjerast kvart tredje år, medan det no (revisjon 2) heiter at det skal gjerast årlege vurderingar om det er behov for elektronisk arbeidsmiljøkartlegging.

I 2013 vart den første undersøkinga gjennomført og alle tilsette vart invitert til å delta. I 2015 var hovudkontoret gjenstand for omorganisering, og i forbindelse med omorganiseringa vart det gjennomført ei tilsvarande undersøking for hovudkontoret.

I planane låg det også inne at ein skulle gjennomføre ei undersøking hausten 2016, noko som ikkje vart gjennomført av fleire årsaker.

Vår oppgåve tek tak i undersøkinga som vart gjort i 2013 og bruker den for å kartlegge og forklare ekstrarolleåtfærd i organisasjonen.

Fordi me ønskte å sjå etter generelle trekk i organisasjonen valde me å sjå han som ein heilskap, og skilde såleis ikkje mellom arbeidsplass, alder, kjønn eller stillingskategori. Dette kunne ha gitt oss verdifull tilleggsinformasjon, men må heller bli gjenstand for seinare forskning.

3 Teoretisk forankring

3.1 Ekstrarolleåtferd (OCB)

3.1.1 Innleiing og definisjon

I Normisjon har den enkelte medarbeidar store fridomsgrader til å velje sin eigen måte å løyse oppgåver på. Dei tilsette skal administrere rundt 70.000 frivillige og det er openbart at mangfaldet må møtast på ulike måtar – noko ein ikkje kan regulere i prosedyrar og stillingsinstruksar. Organisasjonen er avhengig av at medarbeidarane tek initiativ, ser nye løysingar på spesifikke utfordringar og er «hands on» på situasjonar. I periodar med mykje arbeid, eller når det oppstår uventa hendingar, er det ein fordel å ha medarbeidarar som er villige til å strekke seg ut over det ein kan krevje.

Slik åtferd kallar me i faglitteraturen ekstrarolleåtferd (på engelsk Organizational Citizenship Behavior/OCB) og det utvida omgrepet Extra-role behavior (Van Dyne et al 1995). Den er til gagn for organisasjonen som heilskap, men kan vere til ulempe for den enkelte (t.d. redusert fritid) (Matthiesen 2014:36).

Fenomenet kan definerast som:

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

Matthiesen omset dette til norsk som:

«Skjønnsmessig individuell atferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen» (Matthiesen 2014:37).

Det er fleire delar av denne definisjonen som bør drøftast. For det første er det snakk om ei skjønnsmessig individuell åtferd. Det er den enkelte tilsette som på eige skjønn initierer og vel ei åtferd, den er ikkje formelt pålagt av organisasjonen. Forsking viser at forventinga til ei spesiell åtferd kan bli oppfatta av medarbeidarane som ein del av stillinga, utan at det faktisk er tilfelle (Podsakoff et al 2000:548). Både leiarar og medarbeidarar kan ha problem med å skilje ordinær rolleåtferd og ekstrarolleåtferd. Organ (1988 i Podsakoff et al 2000) seier at dette i praksis bør sjåast på som eit kontinuum, men at ein skil som enten/eller for å forenkle fenomenet.

For det andre er åtfærd ikkje direkte eller eksplisitt anerkjent av det formelle belønningssystemet. Den tilsette får altså ikkje noko formell belønning for god åtfærd, eller formell straff for å unngå ekstrarolleåtfærd. Dette også kan problematiserast, fordi ein av konsekvensane av OCB er at viktige personellavgjersler som blir tatt av leiarar blir påverka av om underordna utøver ekstrarolleåtfærd (Podsakoff et al 2000:543). Sjølv om dette er ei indirekte verknad, så er samanhengen så sterk at det bør problematiserast. Motivasjonen for dei tilsette å utøve OCB kan vere at ein ser at det vil lønne seg på sikt, om ikkje direkte og eksplisitt. Motivasjon er derimot ikkje ein del av definisjonen (Organ et al 2006:6-9), det er fokus på at belønninga ikkje kan målast i eit 1:1-forhold.

Fremjar OCB totalt sett ein effektiv organisasjon? Det er snakk om små trivielle hendingar som i seg sjølv ikkje utgjer stort; det å hjelpe ein kollega med å laste inn i bilen er ekstrarolleåtfærd, men det viser ikkje igjen på botnlinja i rekneskapen. Fokuset er på uttrykket «totalt sett», det er den aggregerte effekten av mange små hendingar som er i fokus (Organ et al 2006). Dette kan me forstå teoretisk, men er det slik i praksis? Ei stor undersøking utført av Podsakoff et al (2000) viser at over 160 studiar på ekstrarolleåtfærd handlar om forløparane («antecedents») til ekstrarolleåtfærd, medan berre fem testa om ekstrarolleåtfærd faktisk fører til meir effektiv fungering. Det var altså ikkje empiri i første omgang som gjorde at ein sa at OCB fremjar effektiv fungering, men ein fornuftsbasert tanke (hypotese). I hovudsak har studiane vist at delar av OCB («hjelpsemd») heng tydeleg saman med prestasjonar, medan andre delar («sportsånd») viser svakare effektar. Totalt sett har empirien vist støtte til påstanden om at OCB fører til meir effektiv fungering og også betre økonomiske resultat (Dysvik og Kuvaas 2008 og 2012).

3.1.2 Kjenneteikn på ekstrarolleåtfærd

Men kva betyr ekstrarolleåtfærd i praksis? Den store mengda litteratur på området har identifisert nesten 30 ulike former for åtfærd. Podsakoff et al (2000:516) har systematisert desse i sju kategoriar: 1) Hjelpsemd, 2) Sportsånd, 3) Organisatorisk lojalitet, 4) Organisatorisk medgjærligheit («compliance»), 5) Individuelt initiativ, 6) Fellesskapsdyd («civic virtue») og 7) Sjølvutvikling. I det vidare vil desse sju kort bli presentert ut frå Podsakoff et al si forståing. Me gjer merksam på at norsk forsking har

peika på to av desse som overordna aspekt ved ekstrarolleåtferd; «hjelpsomhet» og «medgjørighet knyttet til etterlevelse av regler» (Matthiesen 2014:36).

Hjelpsemnd handlar om to ting, både å hjelpe andre med jobb-relaterte problem, og å forhindre at jobb-relaterte problem oppstår. Begge deler av fri vilje.

God **sportsånd** er ei vilje til å tole dei uunngåelege ulempene og påbuda som oppstår på jobb utan å klage. Det handlar også om å ha ei positiv haldning sjølv når ting går i mot ein, ikkje å bli fornærma eller ta ting personleg når andre ikkje tek eigne forslag til følgje og ei vilje til personleg offer når det gangar organisasjonen sin heilskap.

Organisatorisk lojalitet er å fremje organisasjonen sin utad, snakke godt om den, forsvare den og vere lojal sjølv i vanskelege tider.

Organisatorisk medgjærlegheit handlar om korleis ein internaliserer og aksepterer organisasjonen sine reglar, forskrifter og prosedyrar – sjølv når ein er åleine og ingen observerer ein.

Individuelt initiativ er ein tydeleg ekstrarolleindikator som smakar av frivilligheit. Det er når medarbeidarar med iver og lyst frivillig tenkjer nytt (innovasjon) og kreativt omkring oppgåver som skal løysast. Medarbeidarane inspirerer til å jobbe med korleis organisasjonen kan yte sitt beste.

Felleskapsdyd (civic virtue) seier noko om at medarbeidarane interesserer seg for, og forpliktar seg til organisasjonen som ein heilskap. Ein har vilje til å delta i prosessar som handlar om korleis organisasjonen skal styrast (delta på møter, engasjere seg i strategiarbeid, uttrykke meiningane sine), følgje med i omgjevnadane om moglegheiter og truslar som oppstår og sjå til organisasjonen sitt beste – jamvel til ein høg personleg pris (t.d. varsling).

Den siste forma for ekstrarolleåtferd er **sjølvutvikling**. Det er til organisasjonen sitt beste at medarbeidarar frivillig forbetrar eigen kunnskap, evner og ferdigheiter ved å vere oppdatert på sitt fagområde, ville delta på kurs, vidareutdanningar, osv. Interessant nok har ikkje dette fått empirisk stadfesting i litteraturen enno, men er utvikla konseptuelt fordi det er distinkt annleis frå dei andre åtferdstypene.

3.1.3 Forklaringsmodellar for fenomenet

Gjennom MBA-studiet har me vore innom mange ulike faglege organisasjons- og leiingsteoriar og veit at eit fenomen sjeldan let seg forklare berre ut frå eit perspektiv. Difor gjorde me ein grundig jobb med å sjå kva slags forklaringsmodellar som forskinga har undersøkt som bakgrunn for fenomenet ekstrarolleåtfærd (OCB).

Bakgrunnen til ekstrarolleåtfærd i Normisjon kunne me kanskje forklare ut frå *leiing*? Til dømes er det i forskinga etablert tydelege band mellom transformasjonsleiing og ekstrarolleåtfærd (Matthiesen 2014). Det er og funne samanhengar mellom ekstrarolleåtfærd og organisatorisk opplæring (Dysvik og Kuvaas 2008). Også forholdet til leiaren (LMX-teori) og relasjonell identifikasjon med leiar er faktorar som kan vere opphav til ekstrarolleåtfærd (Deluga 1994 og Ersoy et. al 2010).

Eller var svaret å finna i teoriar som ser på *samspelet mellom den tilsette og organisasjonen*? Til dømes er det i forskinga etablert samanhengar mellom OCB og organisasjonsforplikting (Zayas-Ortiz et al 2014), kvalitetsfokuserte organisasjonar (Gholipour og Hasan Kakhaki 2006 i Ebrahimpour et al 2011), utøving av organisatorisk justis (Moorman 1991) og jobbtilfredsheit (Schappe 1998). Jobbtilfredsheit er prøvd svart med Herzberg sin forståing av jobb-beriking (Herzberg 1968) og sjølv sagt er det òg undersøkt om ein kan finne svar i organisasjonskulturen (t.d. Ebrahimpour et al 2011).

Men kva om me fokuserer meir på *den tilsette* og hans/hennar motivasjon? Kan ein finne svar i Maslow sin motivasjonsteori (1943) eller Herzberg sin to-faktormodell (Herzberg 1968)? Deci og Ryans (1999) kognitive evalueringsteori (CET) kan kanskje forklare kvifor tilsette har ei åtfærd som er til gang for organisasjonen. Ein har òg tatt utgangspunkt i personlegdomstypar for å prøve å forklare fenomenet, utan at det har vist noko korrelasjon (Soufi 2012; samt Podsakoff et al 2000).

Alle desse spørsmåla viser oss behovet for å sjå fenomenet frå ulike perspektiv for å få ei djupare forståing. Truleg vil det vere spor av sanning i alle teoriane, med ulik tilnærming og vektlegging. Samtidig må me avgrense oss, og i det ligg ei erkjenning av at det er meir å lære ved seinare høve.

3.1.4 Våre val av teoriar som opphav til ekstrarolleåtfærd

Empirisk forskning på OCB har fokusert på fire hovudkategoriar av opphav til ekstrarolleåtfærd: individkarakteristikkar, oppgåvekarakteristikkar, organisasjonskarakteristikkar og leiaråtfærd (Podsakoff et al 2000:526). Me ønskte å sjå fenomenet frå fleire sider, men såg at for denne oppgåva sin del blei det for omfattande å velje fire teoriar. Me valde difor ut tre, basert på følgjande grunnar:

I forhold til leiaråtfærd valde me å ta med transformasjonsleiing, fordi det er etablert mange og tydelege band mellom OCB og transformasjonsleiing i offentleg og privat sektor (Matthiesen 2014). Då syntest me det var spennande å sjå om dette også var tilfelle i ein ideell organisasjon.

For å få eit breiare bilde av faktorar knytt til leiaråtfærd ville me òg sjå på ei litt ny og spennande vinkling: Kunne me forstå meir av ekstrarolleåtfærd dersom me tok utgangspunkt i motivasjonsteori? Her er det ikkje gjort så mykje forskning, men Gagnè og Deci (2005:351) peiker på at sjølvdetermineringsteori (SDT-teori) kan vere eit spennande bidrag til å forstå OCB. SDT-teori heng tett saman med Deci og Ryans såkalla kognitive evalueringsteori (CET) og korleis leiarar med ulike evalueringmetodar kan gje rom for, eller drepa, indre motivasjon hjå dei tilsette.

Og med fokus på dei tilsette, rører me òg ved individkarakteristikkar. Er det nokre kjenneteikn på oss menneske som predikerer for ekstrarolleåtfærd? Kan CET hjelpa oss å forstå meir av dette?

Oppgåvekarakteristikkar som bakgrunn for OCB er eit av dei områda det er forska minst på (Podsakoff et al 2000:551). Me syntest difor det kunne vere eit spennande bidrag å sjå om det i Normisjon kan vere element knytt til utforming av oppgåvene som kunne henge saman med grad av ekstrarolleåtfærd. Me valde å ta i bruk Herzberg sin jobbberikingsmodell for å undersøke om det er faktorar der som kan forklare OCB i Normisjon.

Også for denne modellen gjeld det at den rører ved fleire av kategoriane – denne vil òg beskrive organisasjonskarakteristikkar. Det har å gjere med intern organisering i linjestrukturen og fleksibilitet og relasjon til leiar. Det er også ein teori som har med individet sine behov å gjere. Og han handlar om leiaråtfærd – kva kan ein leiar gjere for å gje jobbtfredsheit?

Me har valt å sjå om følgjande teoriar kan forklare ekstrarolleåtferd i Normisjon:

1) transformasjonsleiing, 2) Herzbergs jobb-berikingsteori og 3) Deci og Ryans kognitive evalueringsteori (CET).

Skjematisk dekker dei opphavsområda for ekstrarolleåtferd slik:

	Transform.leiing	Jobb-beriking	CET
Individkarakteristikk		X	X
Oppgåvekarakteristikk		X	
Organisasjonskarakteristikk		X	
Leiaråtferd	X	X	X

Tabell 1 - Skjematisk oversikt over val av teoriar og opphavsområde for ekstrarolleåtferd

I det følgjande vil me presentere teoriene med tanke på ekstrarolleåtferd i Normisjon og våre hypotesar om korleis dei kan forklare denne.

3.2 Transformasjonsleiing

Forskning tyder på at ekstrarolleåtferd heng saman med leiingsforma som vert kalla «transformasjonsleiing» (Matthiesen 2014:35 og Podsakoff et al 2000:532). Denne leiingsforma ser òg ut til å predikere for innovasjon, då gjennom ekstrarolleåtferd som ein medierande variabel (Matthiesen 2014:38). Ofte vert transformasjonsleiing sett opp mot la-det-skure-leiing og transaksjonsleiing (Li 2013). Omfattande forskning viser at sistnemnte er negativt forbunden med ekstrarolleåtferd (Euwema et al 2007), medan ein ser positiv forbindelse mellom transformasjonsleiing og ekstrarolleåtferd (Podsakoff et al 2000, Martinsen 2015).

James MacGregor Burns, mannen som først introduserte leiingsforma som omgrep, meinte at «*transformasjonsleiing oppstår når ein leiar engasjerer seg i medarbeidarar på ein slik måte at både motivasjon og moralsk åtferd og bevisstheit blir stimulert*» (Matthiesen 2014:35). Bass og Avolio, som har jobba vidare med leiingsmodellen deler transformasjonsleiing i fire delar (dei fire i-ane). Desse vert i det følgjande presentert, og det er Matthiesen (2014) og Li (2013) som vert brukt som teoretisk grunnlag.

3.2.1 Dei fire i-ane

Idealisert innverknad vert oppfatta som den mest effektive forma for transformasjonsleiing. Det handlar om at leiar opptrer som rollemodell og forbilde og på den måten får tillit hos medarbeidarane. Det må vere samsvar mellom liv og lære, noko som set store etiske krav til leiaren.

Inspirerende motivasjon handlar om å motivere medarbeidarane gjennom entusiasme og ved å skape tilhøyrse til felles mål og visjonar. God lagånd, entusiasme og optimisme hos leiaren er viktig. Den tilsette får ei kjensle av meining i arbeidet og optimisme til tida som ligg føre.

Intellektuell stimulering fremjar kreativitet og innovativ åtferd, dei tilsette opplever seg inkludert i avgjersler, dei utfordrast intellektuelt og vert oppmuntra til sjølvstendig arbeid. Den tilsette vert oppmuntra til å stille spørsmål ved etablerte sanningar (mentale bilde) og måtar å løyse oppgåver på.

Individuelle omsyn og støtte har fokus på den enkelte sine behov slik at ein kan nå sitt fulle potensiale. Leiaren opptrer støttande, læringsorientert og personleg slik at ein kan oppleve vekst og måloppnåing. Det er viktig å delegere rett oppgåve til rett person. Leiarar som ivaretar individuelle omsyn vert oppfatta som meir effektive, då dei forbetrar underordna sin kompetanse og styrkjer deira sjølvbilde.

Eit av utfalla av transformasjonsleiing er høg arbeidsmotivasjon (Piccolo og Colquitt, 2006), og Matthiessen påviser høg korrelasjon for generelt å anstrenge seg ekstra i jobben (Matthiesen 2014:35) og ekstrarolleåtferd spesielt, også når det er kontrollert for andre variablar (Matthiesen 2014:38).

3.2.2 Teorien opp mot vår undersøking

Me valde ut dei fire i-ane som uavhengige variablar i kartlegginga av transformasjonsleiing i Normisjon og me antok at der desse er til stades vil det også vere høgare grad av ekstrarolleåtferd. Vår første hypotese var:

HYPOTESE 1: Til høgare grad tilsette opplever transformasjonsleiing i form av dei 4 i-ane, dess høgare grad av ekstrarolleåtferd yt dei.

3.3 Jobb-beriking

Frederick Herzberg utvikla to-faktormodellen om hygiene- og motiveringsfaktorar ut frå ein studie av rekneskapsførarar og ingeniørar på 1960-tallet. Ut frå dette arbeidet utvikla han teorien om jobb-beriking. Her vil me sjå på teorien og dra nokre linjer til korleis den kan vere med på å forklare ekstrarolleåtferd i Normisjon.

3.3.1 Hygienefaktorar og motivasjonsfaktorar

Herzberg sin forskning viser at faktorar som er involvert i å produsere jobbtilfredsheit (og motivasjon) er andre enn faktorane som leier til jobbutilfredsheit. Jobbtilfredsheit og jobbutilfredsheit er altså ikkje motsette verdiar på eit kontinuum, men to ulike skalaer. Motsetnaden til jobbtilfredsheit er «ingen jobbtilfredsheit», og motsetnaden til jobbutilfredsheit er «ingen jobbutilfredsheit» (Herzberg 1968:56).

Motivasjonsfaktorar (vekstfaktorar) som gir varig eigenverdi til jobben er: Oppnåing, verdsetjing for oppnåing, arbeidet i seg sjølv, ansvar og vekst eller forfremming. Utilfredsheit-ungåing eller hygienefaktorane som er innhaldsgjevande til jobben inkluderer: Bedriftspolitik og administrasjon, rettleiing, mellommenneskelege relasjonar, arbeidsforhold, lønn, status og tryggleik. Også desse kan vere motiverande, men berre kortvarig, då som det Herzberg kallar positive eller negative KITA-faktorar (Kick In The Ass) (Herzberg 1968).

Funna til Herzberg (1968) viser at hovudårsaka til jobbtilfredsheit er motivasjonsfaktorane, medan fråvær av hygienefaktorane er hovudårsaka til mistrivnad på jobben. 81% av faktorane som påverka jobbtilfredsheitane var motivasjonsfaktorar og 69% av faktorane som påverka jobbutilfredsheitane var hygienefaktorar. Mange seinare undersøkingar har stadfesta denne tendensen.

3.3.2 Jobb-beriking som verktøy

Heller enn å rasjonalisere arbeidet for å auke effektivitet foreslår jobb-berikingsteorien til Herzberg å berike (enrich) arbeidet for å gje effektiv bruk av personell. Det handlar mellom anna om korleis en organiserer arbeidet, kva innhald ein gir det, korleis ein organiserer det i linjestrukturen og kva grad av autonomi og ansvar ein tillegg ei stilling.

Herzberg skil med den eldre termen «jobbforstørring» fordi den vert assosiert med tidlegare feil som stammar frå misforståinga av problemet. Jobb-beriking gir moglegheiter for den tilsette sin psykologiske vekst, mens jobbforstørring berre gjer

jobben strukturelt større (Herzberg 1968:59). I forsøk på å berike jobbar har den tilsette sitt personlege bidrag ofte blitt redusert og dermed har ein fjerna moglegheit for vekst i ein tilpassa jobb. Dette kallar Herzberg horisontal job loading, medan vertikal loading handlar om å tilby motivasjonsfaktorar. Uttrykka spelar på strukturen i ein organisasjon; den tilsette blir gitt større fridom og ansvar ved at kontrollerande mellomledd i linjestrukturen vert fjerna og han fungerer på fleire organisatoriske nivå samstundes.

Ein kritikk mot Herzberg, både hans to-faktorteori og hans teori om jobb-beriking, som byggjer på den første, har vore at mange kan føle trivsel i ein rutineprega jobb, og at for nokre kan ideen om sjølvrealisering vere direkte framandgjerande (Brochs-Haukedal 2013:364). Også Herzberg poengterer at ikkje alle jobbar kan, eller treng, å berikast (Herzberg 1968:62). Det er likevel «*en vanlig oppfatning at jobberikelse sammen med målsetting utgjør de mest effektive virkemidlene for å oppnå ytelse gjennom motivert innsats*» (Brochs-Haukedal 2013:129).

3.3.3 Teorien opp mot vår undersøking

I denne oppgåva ville me sjå etter teikn på jobb-beriking i Normisjon og sjå om dette kunne grunnje ekstrarolleåtfærd i organisasjonen. Det er verd å merka seg at Normisjon si undersøking ikkje hadde nokre spørsmål som kartla *jobbtillfredsheit*. Me hadde altså ingen empiri tilgjengeleg for å kartleggja organisasjonen sin bruk av hygienefaktorar. Det me hadde var spørsmål knytt til motivasjonsfaktorar og *jobbtillfredsheit*. På grunnlag av desse ville me søkje stadfesting eller avkrefting på om jobb-beriking kunne vere ei årsak til *jobbtillfredsheit* i organisasjonen.

Teorien og tidlegare forskning (t.d. Davoudi 2013) gjorde at me satt fram vår andre hypotese:

HYPOTESE 2: Dei som i størst grad opplev organisasjonen som jobberikande scorar høgt på ekstrarolleåtfærd.

3.4 Kognitiv evalueringsteori (CET)

3.4.1 Bakgrunn

Forskarane som reknast som opphavet til kognitiv evalueringsteori heiter Deci og Ryan. Å vere motivert forstår dei som «å bli bevega (moved) til å gjere noko» (Deci, Koestner og Ryan 1999) og i sin studie bygger dei på ein skilnad mellom indre (intrinsic) og ytre (extrinsic) motivasjon.

Dei to motivasjonsformene skal forståast som ytterpunkt på ein skala. Ytre motivasjon er den mest heteronome forma for motivasjon, mens indre motivasjon er den mest autonome forma for motivasjon. Mellom disse finn me introjeksjon, identifikasjon og integrasjon, som er modifiseringar av ytre motivasjon (Ryan og Deci 2000:62).

3.4.2 Belønning og motivasjon

Deci og Ryan sin kognitive evalueringsteori (CET) seier at indre motivasjon er psykologisk behov for sjølvavgjersle (autonomi) og kompetanse (Deci, Koestner og Ryan 1999:628). Her drar me kjensel både på Maslows motivasjonsmodell og på Herzberg sin modell for jobb-beriking som òg legg behov til grunn for kategoriseringa.

Hendingar som gir behovstilfredsstilling ser ut til å auke den indre motivasjonen og dei som hindrar behovstilfredsstilling øydelegg den indre motivasjonen. CET går ut ifrå at belønning kan forståast på to måtar – som kontrollverktøy som vil styre åtferd, eller som indikatorar på kompetanse. Den første forståinga vil bl.a. øydeleggje den tilsette sitt behov for sjølvavgjersle og undergrave indre motivasjon. Den siste forståinga ser belønning som positiv informatorisk. Slik belønning tilfredsstiller behovet for kompetanse og aukar indre motivasjon (Deci, Koestner og Ryan 1999:628).

På grunn av konkurranseforholdet mellom dei kontrollerande og dei kompetansebekreftande aspekta antar CET at belønning si påverknad på indre motivasjon kan avgjerast av tilleggsfaktorar, som det mellommenneskelege klimaet i det som belønningane administrerast i. Effekten handlar først og fremst om belønninga oppfatast som kontrollerande eller ikkje-kontrollerande/bekreftande (Deci, Koestner og Ryan 1999:629).

Det er òg verd å merkje seg at indre motivasjon i tråd med CET berre vil oppstå om aktiviteten er indre interessant i utgangspunktet. Det vil seie at den ber preg av å vere ei nyheit, inneber utfordring eller har estetisk verdi for individet (Ryan og Deci 2000:59-60)

3.4.3 Sjølvrapportert interesse og fritt-val-framhald

Deci og Ryan brukte to primære meta-analysar for å kartlegge indre motivasjon, der den eine hadde «fritt val – framhald» (free choice – persistence) i målaktiviteten som avhengig variabel og den andre brukte «sjølvrapportert interesse» (self-reported interest) (Deci, Koestner og Ryan 1999:634) i målaktiviteten.

Når dei snakkar om sjølvrapportert interesse siktar dei til at respondentane sjølv seier at dei har interesse for målaktiviteten. Det er altså tale om ei subjektiv oppleving og kviler berre på respondenten sitt ord, ofte i form av svar på eit spørjeskjema.

Fritt-val-framhald er ei objektiv skildring av om dei faktisk, i handling, er så interesserte at dei vel å halde fram i målaktiviteten i forlenginga av eit eksperiment. I eksperiment har dei vore bedne om å gjere den aktuelle aktiviteten under varierte kår (t.d. knytt eller ikkje knytt til løn) og dei vert deretter målt på om, og kor lenge, dei held fram med aktiviteten framfor andre moglege og like tilgjengelege aktivitetar når dei er fortalt at eksperimentet er avslutta (Ryan og Deci 2000:57).

Det er ei kjend sak at handling talar sterkare enn ord, difor er òg målingane av fritt-val-framhald tyngre uttrykk for indre motivasjon enn kva gjeld sjølvrapportert interesse (Deci, Koestner og Ryan 1999:646). Men er interesse og fritt-val-framhald, slik Deci og Ryan definerer det, det same som ekstrarolleåtferd slik me vil undersøkje det?

At valet er fritt heng for Deci og Ryan saman med at ingen ber dei å velje det eine eller det andre og det ikkje er noko ytre løn knytt til valet. Ekstrarolleåtferd slik me har definert det er òg knytt til framferd som ikkje er eit krav. Det gjev ikkje ekstra pengar på kontoen om ein gjer det, og heller ikkje mindre løn om ein let vera. Fritt val framhald, slik Deci og Ryan definerer det, er imidlertid smalare. Det er i teorien heilt fri frå alle konflikhtar. Men dei innrømmer at dette er vanskeleg å finna i si reine form i praksis: «In the real world social controls are ubiquitous¹» (Ryan og Deci 2006:1567). Kva sosiale kontrollar som gjer seg gjeldande i Normisjon er det vanskeleg å vita noko om utifrå vår tilgjengelege empiri. Me må gå ut ifrå at dei er der, og at tilsette er ein plass på Deci og Ryans motivasjonsakse som ikkje er i ytterkantane. Kanskje er integrert styrte medarbeidarar det næraste ein kan håpe på å finna? Det inneber at ytre motivasjon er

¹ Vår omsetting til norsk: «I røynda er sosiale kontrollar allestadsnærverande».

blitt internalisert og assimilert i sjølv, slik at den blir sjølvbestemmande («self-determined») (Ryan og Deci 2000:62).

3.4.3.1 Innvendingar mot CET

Ei grunnleggjande problemstilling, og innvending mot CET, er om det finst noko slikt som autonomi. Også Deci og Ryan er klar over denne. I ein artikkel frå 2006 om deira Sjøv-avgjersle-teori (SDT) går dei nøye inn på innvendingane frå ulike miljø, fagområde og skular og konkluderer med at det er både medisinsk og psykologisk velfundert å hevda at «autonomy is a salient issue across development, life domains, and culture and is of central import of personality functioning and wellness»² (Ryan og Deci 2006:1580).

Ei anna problemstilling er om CET i det heile eignar seg som motivasjonsteori for ein organisasjon. Det skal noko til at alle dei tilsette sine indre motivasjon er i tråd med organisasjonen sine ønskjer og behov. Rein autonomi vil difor sjeldan vere målfremjande for ein organisasjon. CET tar imidlertid òg for seg korleis styring av motivasjon i ei retning kan skje. Det heng blant anna saman med informerande tilbakemelding, tilrettelegging for autonomi og fråvær av ytre belønning knytt til ønska åferd. Men heller ikkje alt arbeid kan være indre motivert – stillingar flest vil vere varierte og mange ting må berre bli gjort.

3.4.4 Teorien opp mot vår undersøking

Normisjon har ingen økonomiske insentivsystem ut over ordinær time- og fastløn. Men me kan spørje oss om det likevel eksisterer belønningssystem som påverkar dei tilsette sine val. Kan det til dømes tenkjast at hjelpsemd vert oppfatta som eit bytemiddel? Er det ei forståing for at arbeidsgjevar vil vere meir hjelpsam overfor dei tilsette om dei er hjelpsame mot kvarandre? Eller at framhald av slik framferd vil opne for ei gunstig karriereveg i organisasjonen?

For Deci og Ryan er sjølvrapportert interesse og fritt-val-framhald først og fremst mål på indre motivasjon. Fritt-val-framhald gjev den individuelt beste indikasjonen på fenomenet, men dei hevdar likevel at det aller best kan kartleggast ved å måle begge forholda og kontrollere for korrelasjon (Deci, Koestner og Ryan 1999:655). Om dei ikkje korrelerer positivt kan det tyde på arbeidsoppgåvene ikkje i det heile er indre

² Vår omsetting til norsk: «Autonomi er eit framtrudande forhold på tvers av utvikling, livsområde og kulturar, og er avgjerande for personlegheitsfunksjonalitet og trivsel»

interessante for dei tilsette (jf. punkt 3.4.2) eller at det er ytre (tangible) motivasjonsfaktorar for handlinga som er dei sterkaste (Deci, Koestner og Ryan 1999:646-648).

Om det i Normisjon synta seg å vere eit ytre (u-uttalt) belønningssystem som var avgjerande for ekstrarolleåtferd ville det vidare bli naudsynt å undersøkje dei mellommenneskelege forholda for å få ei forståing av om belønninga blei oppfatta som kontrollerande eller informerande.

På bakgrunn av presentert teori utleidde me vår hypotese:

HYPOTESE 3: Dei som i størst grad opplev verbal kompetansebekreftande belønning har størst grad av ekstrarolleåtferd.

4 Metode

4.1 Innleiing

Dette kapittelet vil gje ei oversikt over metodologiske val og vurderingar som me gjorde i vårt arbeid. Dei første avsnitta vil vere basert på vanlege vurderingar som høyrer med i ei masteroppgåve (jf. Everett og Furuseth 2012), medan dei siste vil vere spesifikt knytt til utval av variablar i vår undersøking.

4.2 Presentasjon av design og datamateriale

Som empirisk materiale for å belyse vår problemstilling har me brukt organisasjonen si medarbeidarundersøking frå 2013. Deltakartalet (N) var på 235 personar, med ein svarprosent på 79%. Dette er ein svært god svarprosent (Richardson 2005).

Undersøkinga omfatta også Acta – barn og unge i Normisjon, Normisjon sin barne – og ungdomsorganisasjon, som er organisert på same måte og har dei same lokaliseringane som moderorganisasjonen.

Undersøkinga sitt formål slik den var formulert i invitasjonen var (Vedlegg 9.1): *«Å kartlegge det psykososiale arbeidsmiljøet for ansatte i Normisjon og å få økt kunnskap om trivsel, motivasjon, organisasjonsidentitet og arbeidsmiljø. Tiltak basert på funn i undersøkelsen og samtaler omkring disse, skal bidra til å utvikle og forbedre arbeidsmiljøet i Normisjon.»*

Årsaka til å velje denne undersøkinga som empirisk grunnlag, framfor å framskaffe eigen empiri var todelt. For det første hadde me ein ambisjon om at funna våre skulle vere til relevant nytte for organisasjonen. Då var det ein fordel å nytte organisasjonen sitt eige grunnarbeid og dei formuleringane som dei sjølve hadde valt. Det var personalavdelinga i samarbeid med arbeidsmiljøutvalet som hadde utarbeida undersøkinga. Denne undersøkinga skal gjentakast, og dermed kan ein sjå trendar i samanheng, og gjere ein tilsvarande analyse på eit seinare tidspunkt.

For det andre meinte me undersøkinga var tilfredsstillande dekkjande for vårt bruk, når me gjorde gode vurderingar av variablane. Me hadde tre ulike teoretiske grunnlag som skulle forklare eit anna teoretisk fenomen. Å utvikle eit eige spørjeskjema basert på tidlegare operasjonaliseringar innan alle dei fire teoretiske tradisjonane ville vere for omfattande for ei oppgåve av denne storleiken.

4.3 Utfordringar

Idémyldringa i forkant av denne masteroppgåva starta våren 2016. Då låg det i korta at det skulle gjennomførast ei ny spørjeundersøking i organisasjonen hausten 2016 og me syns det ville vere spennande å ta utgangspunkt i to undersøkingar og sjå om me kunne spore ei utvikling. No vart det av ulike grunnar ikkje slik, og me ser at arbeidet med *ei* undersøking har vore omfattande nok for denne oppgåva.

Å re-analysere data som andre har samla inn er sjølvstøtt ei utfordring fordi empiri-innhentinga ikkje er designa etter problemstillinga. For vår del er difor arbeidet med operasjonalisering av variablane kritisk.

Det å studere eigen organisasjon kan vere veldig nyttig. Ein har betre tilgang på informasjon sidan ein kjenner personar og veit kor ein skal gå. Ein kjenner uformelle strukturar, språk og kultur, samt organisasjonen sin historie. Men det kan også vere problematisk, både med tanke blinde flekkar, forutintatte haldningar og å halde ein naudsynt kritisk avstand (Jacobsen 2015:57). Det at undersøkinga er gjennomført for ei tid tilbake har ført til at me ikkje har så nært forhold til innsamlinga av data og kanskje dermed lettare halde på ein kritisk avstand. Marius Økland avslutta sitt faste arbeidsforhold til Normisjon hausten 2015 og Christian Otto Ruge hadde ikkje begynt på tidspunktet for undersøkinga. Me har vore medvitne på å ta funna våre på alvor, uansett kva dei har vist og meiner difor at me har klart å studere eigen organisasjon på ein forsvarleg måte.

Me har vurdert det etiske spørsmålet knytt til å bruke data som var samla inn til eitt spesifikt formål; nemleg arbeidsmiljøkartlegging internt i organisasjonen. I dialog med leiinga i organisasjonen har me fått dei nødvendige løyve til å gjere analysar, og i samråd med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) har me fått rettleiing og klarsignal med tanke på personvern³. Undersøkinga var konfidensielt svart, og la vekt på at det ikkje skulle være mogleg å identifisere respondentane. Datamaterialet me har brukt inneheld ikkje ip-adresser eller andre direkte eller indirekte personidentifikatorar, slik at data som er analysert ikkje kan sporast tilbake til enkeltpersonar. Me opplever difor å ha ivareteke dei etiske sidene som oppgåva vår har vore knytt til.

³ Brev frå NSD ligg som vedlegg 9.4

4.4 Metodisk framgangsmåte

Me har analysert sekundærdata innsamla av Normisjon – og den metodiske framgangsmåten som følgjer er ei utgreiing for korleis data blei innhenta.

Spørsmål blei utforma på bakgrunn av QPS Nordic sitt generelle spørjeskjema for psykologiske og sosiale faktorar i arbeid. SurveyMonkey vart brukt som innhentingsverktøy og alle svar er henta elektronisk.

Undersøkinga innehaldt 73 spørsmål, der dei fleste var spørsmål som var rangert på ein skala frå 1 til 5. Undersøkinga var delt inn i ulike kapittel: «bakgrunn», «organisasjonsidentitet og kultur», «arbeidstid, arbeidsmengd og opplæring», «kompetanse og kontroll over eigen arbeidssituasjon», «meining og trivnad i jobben», «sosialt samspel», «mobbing og trakassering», «leiing», «engasjement» og «arbeidsmotivasjon». Kvart kapittel vart avslutta med eit kommentarfelt der ein kunne legge inn ekstra informasjon.

Verdien på svaralternativa var ulik, basert på spørsmåla sin natur:

- Påstandar (t.d. «Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier») var rangert: 1 er «heilt einig», 2 «delvis einig», 3 «verken einig eller ueinig», 4 «delvis ueinig» og 5 «heilt ueinig».
- Spørsmål (t.d. «Blir dine arbeidsresultater verdatt av din nærmeste leder?») var rangert slik at 1 er «svært ofte eller alltid», 2 er «ganske ofte», 3 «av og til», 4 «ganske sjeldan» og 5 er «Svært sjeldan eller aldri».
- Nokre spørsmål var nominale (ja-nei-spørsmål, også med «veit ikkje»-alternativ), og bakgrunnsspørsmål dekker type stilling, geografisk plassering, type arbeidsplass (region, kyrkjelyd, hovudkontor, leirstad, osv), kjønn og alderskategori.

Invitasjon blei sendt ut frå personalleiar i organisasjonen den 23. oktober 2013 kl. 09:48 og den gjekk til 295 tilsette på e-post. Svarfrist for undersøkinga var fredag 8. november. Det vart sendt ut påminning 5. november 2013 kl. 21:27. Det kom inn totalt 235 svar, noko som er ein svarprosent på 79%.

For vårt prosjekt har me brukt ei rådatafil som er eksportert ut frå SurveyMonkey, der IP-adresser er fjerna (vilkår for å ikkje kunne identifisere enkeltpersonar) og klargjort for analyse i IBM SPSS Statistics.

4.5 Datakvalitet

Det er to krav til innsamla data: Dei må vere gyldige og relevante (validitet) og dei må vere pålitelege og truverdige (reliabilitet) (Jacobsen 2015).

For det første må me stille oss spørsmål om me har dekning i data for konklusjonane me trekkjer (intern gyldigheit). I vår oppgåve var dette særleg relevant då me gjorde ei reanalyse av allereie innsamla data. Vårt formål var eit anna, og mykje smalare enn det formålet som Normisjon hadde då dei samla inn data. For å vere sikre på at me hadde god nok datakvalitet til å trekkje konklusjonar så var det heilt nødvendig å gjere ei grundig substansiell vurdering av alle variablane me ville ta med, både uavhengige og avhengige. Sidan spørsmåla var basert på eit anerkjent spørjeskjema (QPS Nordic er utvikla av dei nordiske arbeidsmiljøinstitutta, med støtte frå Nordisk ministerråd (Knardahl 2001)) så såg me på utforminga av spørsmåla som tilfredsstillande kvalitetssikra.

Kan så funna som me gjorde i undersøkinga overførast til andre liknande organisasjonar, eller kanskje til heile sektoren (ekstern gyldigheit)? Det har ikkje vore eit mål, verken for Normisjon eller for vår oppgåve. Men me meiner at sidan svarprosenten er såpass høg som 79% vil våre funn kunne karakterisere organisasjonen som heilskap og at me kan seie at våre funn gjeld Normisjon – og ikkje berre avgrensa til dei som har gitt svar. Utvalet var i undersøkinga likt heile populasjonen (alle tilsette blei bedne om å svare).

Undersøkingar må vere til å stole på (reliabilitet). Me har ikkje avdekkja openberre målefeil, men det er særleg eit punkt som kan kritiserast og det gjeld oversikta over tilsette. Dei aller fleste som jobbar i Normisjon er knytt til organisasjonen sitt sentrale IT-system og er difor i katalogar som gjer det enkelt å halde oversikt. Nokre av medarbeidarane låg inne som dublettar og det blei ein jobb å sortere. Det kan vere manuelle feil i det sorteringsarbeidet. Nokre av dei som jobbar lokalt i kyrkjelydar og på leirplassar har ikkje tilgang til it-systemet av ulike grunnar (t.d. av økonomiske årsaker eller at dei ikkje brukar pc i arbeidskvardagen). Det vart difor henta inn private e-postadresser gjennom leiarane. Her kan det vere tilsette som skulle blitt invitert som ikkje er blitt det. Det blei samla inn 115 -e-postadresser på denne måten, medan det låg 180 e-postadresser i det felles it-systemet. Det bør også nemnast at svara ikkje er vekta mot stillingsstorleik.

Avkryssinga for «leder»/«ikke leder» var ikkje tydeleg nok definert og me såg det som ein uviss faktor. Det som er sikkert er at dei som har svart «ikke leder» ikkje er leiarar. Me kunne då valt å berre bruke denne gruppa i vår undersøking, men me hadde ikkje noko opplysningar om maksimalt tal på respondentar (R). Me ville også gått glipp av fleire viktige svar, då me antok at ein del av dei som har svart «leder» ikkje er leiarar i den forstand at dei har personalansvar for nokon. Det kan vere administrasjonsleiarar og andre med «leiar» i tittelen, stillingar med ansvar for eit geografisk eller fagleg område og det kan være mellomleiarar, som både står under og over nokon i linjesystemet.

På tross av desse utfordringane meinte me at dei innsamla data gav eit tilfredsstillande bilde av situasjonen i Normisjon.

4.6 Oversikt over analytisk tilnærming

Me hadde eit ønske om å finne éin avhengig variabel (eller i det minste redusere det til to-tre) som me kunne bruke i analysen av dei uavhengige og eventuelt mellomliggende variablane. Dette håpte me å kunne få til ved faktorisering av variablar til ein indeksvariabel. Då måtte det vere ein sterk indre samvariasjon mellom dei (jf. Field 2013:685) og såleis klart at variablane me vill «slå saman» var eit mål for det same (OCB).

Faglitteraturen anbefalte imidlertid at utvalsstorleiken (N) burde vere over 300 for å slå saman variablar til ein faktor/indeks (Field 2013:683), så me slo moglegheita i frå oss.

På bakgrunn av bivariate korrelasjonsanalysar for å sjekke om variablane me hadde valt ut såg ut til å vere mål på om lag dei same forholda, gjorde me grundige substansielle vurderingar av variablane for å trygge at dei målte det som teoriane la grunnlag for.

Også for dei uavhengige variablane valde me ein tilsvarande framgangsmåte. Når me så hadde valt ut, og vurdert, alle dei sakssvarande variablane, justerte me hypotesane våre slik at hypotesane vart i samsvar med variablane (i ei reanalyse kan ein naturleg nok ikkje endre spørsmåla).

Deretter vart kvar hypotese testa mot dei operasjonaliserte variablane for å undersøke om me fann støtte eller ikkje i empirien. På bakgrunn av dette drog me våre konklusjonar og anbefalingar til vidare arbeid i organisasjonen og til vidare forsking.

Alle innleiande korrelasjonsanalysar som er gjort i metodekapitlet ligg som eige vedlegg (pkt. 9.5). Korrelasjonsanalysane som testar hypotesane er med som i tabellar i den fortløpande teksten og blir kommentert undervegs i analysekapitlet

4.7 Ei grovmaska operasjonisering

I møte med vårt omfattande empiriske materiale (vedlegg 9.3) såg me at me måtte gjere eit første grovmaska utval av variablar. Dette ville redusere datamengda noko og gjere materialet meir handgripeleg når me skulle ta stilling til dei enkelte variablane. Me gjorde difor ei første operasjonisering for å finne ut kva variablar som *kunne* vere interessante i vårt arbeid med hypotesane våre.

4.7.1 Grovmaska operasjonisering av avhengig variabel

Ved første blick på våre variablar såg det ut til at Podsakoff og Mathiessen si skildring av ekstrarolleåtfærd kunne kartleggast med utgangspunkt i følgjande spørsmål:

Hjelpsemd

- «Opplever du organisasjonsklimaet som oppmuntrende og støttende? (væremåte/samhandling)» (Q15)
- «Opplever du organisasjonsklimaet som vennlig og imøtekommande?» (Q17)
- «Har du mulighet for å påta deg større arbeidsbelastning?» (Q23)
- «Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskollegaer?» (Q44)

Sportsånd

- «Opplev du humoren på din arbeidsplass som varm og inkluderende?» (Q47)

Organisatorisk lojalitet

- «Jeg sier til mine vener at dette er en god organisasjon å arbeide i.» (Q68)

Organisatorisk medgjerlegheit

- «Mener du at du er fleksibel i forhold til å kunne stå på ekstra i travle tider?» (Q26)

Individuelt initiativ: Ingen relevante.

Fellesskapsdyd

- «Deltar du jevnlig i stabsmøter?» (Q54)

Sjølvtvikling: Ingen relevante.

Spørsmål som også såg ut til å kartleggje arbeid utover det som kan ventast er, men som me opplevde usikkerheit rundt kategoriseringa av var desse:

- «Hvor ofte må du arbeide utover normal arbeidsuke?» (Q21)
- «Hvor ofte opplever du å måtte jobbe under for stort arbeidspress» (Q22)

Avhengig av korleis respondenten assosierer kan dei truleg forståast som mål både på hjelpsemd, sportsånd, organisatorisk medgjerlegheit og fellesskapsdyd. Denne uvissa gjeld også fleire av dei andre spørsmåla som over er kategoriserte.

Det er ei utfordring for alle forskingsprosjekt, og også vår oppgåve om den faktisk måler det me vil den skal måle (intern validitet).

For Q21 og Q22 merka me oss at det ligg ei negativ vinkling med ordet «må» og det er ikkje klart om svara vitnar om ei «skjønsmessig individuell åtferd» eller om eit pålegg frå overordna, og dermed ikkje det me omtalar som ekstrarolleåtferd. Dette kjem me attende til i punkt [4.8.1](#).

Ekstrarolleåtferd kan målast på individnivå og gruppenivå, frå eige perspektiv eller frå andre sitt perspektiv. I undersøkinga me bruker er alle desse perspektiva brukt, utan tanke på måling av OCB. Her er observasjonar på generelt grunnlag (å oppleve), noko er forhold knytt til kva andre gjer (leiar / kollegar), noko er indirekte OCB og noko er handlingar den enkelte sjølv seier at han faktisk gjer (som er det beste målet slik me ser det), evt. er viljug til. Det meiner me er med på å gje eit heilskapleg bilde av situasjonen.

4.7.2 Grovmaska operasjonalisering av uavhengige variablar

I det følgjande vil me vise korleis me har gjort ei første grovmaska operasjonalisering av teoriane (for ei oversikt, sjå punkt [4.7.3](#)) og sannsynleggjort korleis dei kan vere målbare gjennom vårt empiriske materiale. Me presenterer variablane me tenkjer kan knytast til dei tre teoriane i lag med våre vurderingar, konkluderer og ender opp med ei skjematisk framstilling.

Dei forskjellige teoriane har etablerte system for måling av fenomen. For vår undersøking er ikkje dette mogleg å nytte då me gjer ei re-analyse av allereie innsamladata. Me kan altså ikkje samanlikne detaljar i vår analyse direkte med andre funn, men hovudfunna vil vere overordna og kan peike på tendensar som er aktuelt å forske vidare på.

4.7.2.1 Transformasjonsleining

Når Matthiesen har kartlagt ekstrarolleåtfærd er det einingsvis/kollektiv ekstrarolleåtfærd som vert skildra. Dette er åtfærd skildra frå leiar sin ståstad, slik han opplev det for si eining. Ekstrarolleåtfærd kan òg kartleggast på individuelt nivå, frå den tilsette sin ståstad, som er mest vanleg (Matthiesen 2014:36).

Vår undersøking gav som utgangspunkt moglegheit for kartlegging både på einingsnivå og på individuelt nivå ved at leiar/ikkje-leiar er definert på nominalt målenivå i datasettet.

Ved gjennomgang av spørsmåla i arbeidsmiljøundersøkinga, og på bakgrunn av Matthiesen og Li sine skildringar av dei 4 i-ane, var det nokre spørsmål som skilde seg ut med tanke på å kartleggje transformasjonsleining:

Idealisert påverknad: Me meinte at idealisert påverknad på individuelt nivå kom til uttrykk når ikkje-leiarar svarte på om dei kunne få hjelp av sin næraste leiar ved behov (Q59). På einingsnivå var spørsmålet interessant om respondenten hadde leiarar over seg, og kunne kartleggje transformasjonsleining på fleire nivå i organisasjonen. Om respondenten har leiarar over seg kjem ikkje fram i undersøkinga og me konkluderte med at spørsmålet berre kan nyttast på individuelt nivå.

Inspirerande motivasjon: Me antok at svara på spørsmål 6, 7, 31, 69, 70, 72.2 kunne måle inspirerande motivasjon. Det dreier seg om i kva grad respondenten identifiserer seg med, og bidrar positivt til, organisasjonens visjon, ser arbeidet sitt som positivt utfordrande, lar seg inspirere av organisasjonen til å yte sitt beste og i kva grad opplevinga av å gjere noko viktig er viktig for respondenten med tanke på jobbval. Like eins meinte me at spørsmål 65 (som går på om forholdet til leiar er ei kjelde til stress) kunne negativt måle inspirerande motivasjon. Me merkte oss at spørsmåla 7 og 70 kan knytast til leiars vellukkaheit i dette, men måler ikkje inspirerande motivasjon på einingsnivå direkte. Heller ikkje dei andre spørsmåla gav oss sikre data for slik motivasjon på einingsnivå.

Intellektuell stimulering: Når respondentane blei bedne om å svare på spørsmål 9, 24, 25, 61, 62 og 72.3 var det intellektuell stimulering som blei målt. Det handlar om oppleving av rom for nytenking og fantasi/kreativitet, erfaring av tilstrekkeleg opplæring, oppleving av tilstrekkeleg tilbakemelding frå leiar, verdsetting av resultat,

involvering i avgjersler, oppmuntring til å kome med innspel og hjelp frå leiar til utvikling av eigne ferdigheiter. Av desse spørsmåla var det berre 9 og 72.3 som ville kunne seie noko om slik stimulering på einingsnivå.

Individuelle omsyn: Som mål på individuelle omsyn ville me sjå til spørsmåla 27, 32, 33, 34, 59 (59 har me òg angitt som mål på idealisert påverknad) og 63. Dei handla om i kva grad arbeidsgjevar er fleksibel på arbeidstid, mengd av tildelt arbeid, måten ein løyser oppgåvene på, lar den tilsette påverke avgjersle som er av verdi for han og om arbeidstakar kan få hjelp frå leiar om han treng det. Alle spørsmåla var stilt til den einaskilde og kan ikkje nyttast til å seie noko om einingsnivået.

Av gjennomgangen såg me at me hadde lite data for å seie noko om einingsnivå, altså det nivået som Matthiesen omtalar. Som nemnt i punkt 4.5 (Datakvalitet) var skildringa av «leder»/«ikke leder» i undersøkinga unyansert og ikkje vidare definert, noko som gjer den til eit uvisst element. Me har difor valt å utelukka dette perspektivet frå vår undersøking og berre sjå på opplevinga av transformasjonsleiing ut ifrå eit individuelt nivå. Me syntest det ville vere interessant å sjå om me kunne finna liknande korrelasjonar på individnivå som det Matthiesen fann på einingsnivå, då det ville kunne lære oss noko om teorien sin overførbarheit.

Me hadde eit ønskje om også å kartleggja grad av *transaksjonsleiing* i Normisjon, for å ha dette som ein kontrollvariabel som motsats til transformasjonsleiing. I den grovmaska gjennomgangen av det empiriske materialet fann me ikkje nokre variablar som tydeleg merka seg ut som mål på dette, og valde på det grunnlaget å utelate denne tilnærminga. Me kjem tilbake til dette i oppsummeringa av analysen (punkt 5.2).

4.7.2.2 Jobb-beriking

For å operasjonisere jobb-beriking i møte med vår empiri har me tatt utgangspunkt i Herzbergs tofaktor-modell. I vår empiriske undersøking fann me ikkje nokre openberre mål på hygienefaktorar, men me fann spørsmål som me meinte kunne dokumentere og måle eksistensen av motivasjonsfaktorar.

Spørsmål som i særleg grad måler dette definerte me til spørsmåla 7, 29, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 41, 43, 58, 60, 61, 62 og 63. Dei handla om oppleving av meining, meistring, trivsel, måloppnåing og å vere nyttig. Vidare handla dei om ei oppleving av tillit og medverknad samt grad av tilbakemelding på innsats frå leiar.

Tre av punkta i undersøkinga peika seg ut. Eitt som mogleg mål på *resultat* av jobbberiking og to som moglege mål på *resultat* av jobbforstørring, desse var høvesvis spørsmåla 70 og 21 og 22. Dei to første handla om i kva grad ein må jobbe mykje, og det siste i kva grad organisasjonen inspirerer ein til å yte sitt ypparste. Desse meinte me kunne brukast for å kontrollere for den seinare finmaska operasjonaliseringa av dei uavhengige variablane knytt til denne organisasjonsmodellen.

4.7.2.3 Kognitiv evalueringsteori (CET)

Faktorane me ville kartleggje i Normisjon for å sjå etter stadfestingar/avkreftingar på CET som ei mogleg tolkingsramme var følgjande: Fritt val-framhald/autonomi, sjølvrapportert interesse, og kognitiv evaluering i form av verbal kompetansebekreftande belønning (Deci, Koestner og Ryan, 1999). Sidan vår hypotese var positivt formulert, korleis CET fremjar ekstrarolleåtferd, utelet me dei antatt negativt korrelerande perspektiva på åtferda som er knytt til ytre løn og kontrollerande tilbakemelding.

Spørsmål me meinte fanga opp verbal kompetansebekreftande belønning frå leiar, altså den uavhengige variabelen for CET, var Q58 og Q60.

I vår oppgåve ville me *først* sjå etter mål på fritt val framhald/autonomi og sjølvrapportert interesse generelt, men halda denne oppgåva sin avhengige variabel utanfor. Dette for først å kartleggje om kognitiv evaluering såg ut til å fungere i tråd med CET også i Normisjon, og for å stadfeste at me hadde funne gode variablar for å kartleggje det. *Dernest* ville me bruke dei same uavhengige variablane og sjå om CET kunne vere ein forklaringsmodell for vår undersøking sin avhengige variabel spesifikt, nemleg ekstrarolleåtferd.

Me antok at fylgjande spørsmål ville gje oss mål på dei to uavhengige variablane for CET: Fritt-val-framhald/Autonomi: Spørsmåla 18(-)⁴, 21(-), 22(-), 27, 32, 33 og 61. Sjølv-rapportert interesse: Spørsmåla 6, 7, 19, 29, 31, 37, 38, 41, 68 og 69.

Om måla på CET sine to avhengige variablar (fritt val-framhald/autonomi og sjølvrapportert interesse) korrelerte positivt med kvarandre *og* den uavhengige variabelen (verbal kompetansebekreftande belønning) ville me anta at CET som

⁴ (-) angir antatt negativ korrelasjon.

hypotese vart styrkt, at tilsette i Normisjon er opne for kognitiv evaluering i tråd med CET og at det er eit bekreftande klima i organisasjonen.

Vårt fokus var som sagt ikkje den ytre motivasjonen, og me hadde heller ikkje spørsmål i vår undersøking som kartla han. Om me likevel fann at fritt-val-framhald *ikkje* korrelerte med sjølvrapportert interesse kunne det tyde på at det er ytre motivasjon som driv dei tilsette til å utøve ekstrarolleåtferd i denne organisasjonen. I så fall måtte me kartlegge klimaet i organisasjonen for å søkje kunnskap om motivasjonen oppfattast som kontrollerande eller bekreftande. Me ville då sjå desse spørsmåla som relevante:

- Kontrollerande: 49, 50, 51 og 64(-).
- Ikkje-kontrollerande/bekreftande: 9, 10, 15, 17, 45, 46 og 62.

4.7.2.4 Oppsummering grovmaska operasjonalisering av avhengige variablar

I det føregående har me gjort eit første grovmaska grunngeve utval av egna mål for dei uavhengige variablane. Ei oversiktleg framstilling kan sjåast i avsnittet under.

4.7.3 Skjematisk oversikt over grovmaska operasjonaliserte variabler

Q	Tekst	Målenivå	Ekstrarollåatferd	Transformasjonsleiarskap	Jobberiking	Kognitiv evalueringsteori
6	Identifiserer du deg med Normisjons verdier	Ordinalt		Inspirerende motivasjon		Sjølvrappertert interesse
7	Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	Ordinalt		Inspirerende motivasjon	Motivasjonsfaktor	Sjølvrappertert interesse
9	Opplever du at det er rom for nytenkning på din arbeidsplass?	Ordinalt		Intellektuell stimulering		Klima, bekreftande
10	Er det god kommunikasjon på din arbeidsplass?	Ordinalt				Klima, bekreftande
15	Opplever du organisasjonsklimaet som oppmuntrende og støttende? (Væremåte/samhandling)	Ordinalt	Hjelpsemd			Klima, bekreftande
17	Opplever du organisasjonsklimaet som vennlig og imøtekommende?	Ordinalt	Hjelpsemd			Klima, bekreftande
18	Opplever du organisasjonsklimaet som stivbent og regelstyrt?	Ordinalt				Fritt val (-)
19	Opplever du tilhørighet til arbeidsplassen din/Normisjon utover å jobbe der?	Ordinalt				Sjølvrappertert interesse
21	Hvor ofte må du jobbe utover normal arbeidsuke?	Ordinalt	Ekstrarolleatferd?		Jobbforstørring?	Fritt val (-)
22	Hvor ofte opplever du å måtte jobbe under for stort arbeidspress?	Ordinalt	Ekstrarolleatferd?		Jobbforstørring?	Fritt val (-)
23	Har du mulighet til å påta deg større arbeidsbelastning?	Ordinalt	Hjelpsemd			
24	Får du tilstrekkelig opplæring i arbeidet ditt?	Ordinalt		Intellektuell stimulering		
25	Får du tilstrekkelig tilbud om kurs og kompetanseheving?	Ordinalt		Intellektuell stimulering		
26	Mener du at du er fleksibel i forhold til å kunne stå på ekstra i travle tider?	Ordinalt	Medgjærlegheit			
27	Mener du at arbeidsgiver er fleksibel i forhold til arbeidstid?	Ordinalt		Individuelle omsyn		Fritt val
29	Er dine kunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	Sjølvrappertert interesse
31	Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	Ordinalt		Inspirerende motivasjon	Motivasjonsfaktor	Sjølvrappertert interesse
32	Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Ordinalt	Kontroll for 21 og 22	Individuelle omsyn	Motivasjonsfaktor	Fritt val
33	Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	Ordinalt		Individuelle omsyn	Motivasjonsfaktor	Fritt val
34	Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	Ordinalt		Individuelle omsyn	Motivasjonsfaktor	
37	Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	Sjølvrappertert interesse
38	Opplever du at du mestrer arbeidsoppgavene dine?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	Sjølvrappertert interesse
41	Trives du med dine arbeidsoppgaver?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	Sjølvrappertert interesse
43	Får du tilbakemelding på kvaliteten av arbeidet du utfører (fra kolleger)?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	
44	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?	Ordinalt	Hjelpsemd			
45	Opplever du at du har et godt forhold til dine arbeidskolleger?	Ordinalt				Klima, bekreftande
46	Har du lagt merke til forstyrrende konflikter mellom arbeidskolleger?	Ordinalt				Klima, bekreftande (-)
47	Opplever du humoren på ditt arbeidssted som varm og inkluderende?	Ordinalt	Sportsånd			
49	Har du lagt merke til om noen har litt utsatt for mobbing eller trakassering på arbeidsplassen din i løpet av de 12 siste måneder?	Nominalt				Klima, kontrollerande
50	Hvor mange personer har du sett bli utsatt for mobbing eller trakassering i løpet av 12 siste måneder?	Tekstfelt				Klima, kontrollerande
51	Har du selv blitt utsatt for mobbing eller trakassering på arbeidsplassen i løpet av de siste 12 måneder?	Nominalt				Klima, kontrollerande
54	Deltar du jevnlig i stabsmøter?	Ordinalt	Fellesskapsdyd			
58	Opplever du at du får tilstrekkelig tilbakemelding fra din leder?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	Tilbakemelding, bekreftande
59	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?	Ordinalt		id.påverkn./ind. oms.		
60	Bli dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	Tilbakemelding, bekreftande
61	Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	Ordinalt		Intellektuell stimulering	Motivasjonsfaktor	Fritt val
62	Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	Ordinalt		Intellektuell stimulering	Motivasjonsfaktor	Klima, bekreftande
63	Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	Ordinalt		Individuelle omsyn	Motivasjonsfaktor	
64	Behandler din nærmeste leder deg de ansatte rettferdig og upartisk?	Ordinalt				Klima, kontrollerande (-)
65	Er forholdet mellom deg og din leder en kilde til stress for deg?	Ordinalt		Inspirerende motivasjon (-)		Tilbakemelding, kontrollerande
68	Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.	Ordinalt	Lojalitet			Sjølvrappertert interesse
69	Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.	Ordinalt		Inspirerende motivasjon		Sjølvrappertert interesse
70	Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.	Ordinalt		Inspirerende motivasjon	Jobberiking?	
72.2	Å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt	Ordinalt		Inspirerende motivasjon		
72.3	Å kunne bruke min fantasi og kreativitet i arbeidet	Ordinalt		Intellektuell stimulering		

Tabell 2 - Skjematisk oversikt over operasjonaliserte variabler

4.8 Vidare substansiell vurdering og val av variablar

Med den grovmaske operasjonaliseringa unnagjort kunne me gå i gang med eit meir finmaske utval med tanke på å sikre at dei spørsmåla me valde ut for sjølve analysen var verkeleg eigna.

Me gjekk gjennom kvar enkelt variabel og vurderte dei kritisk med målsetjing om å sitje att med berre dei variablane som var mål på våre utvalde teoriar og formulerte hypotesar. Til dette brukte me både bivariante korrelasjonsanalysar og ei substansiell vurdering av variablane. Korrelasjonstabellane ligg som vedlegg til oppgåva (kap. 9.5).

4.8.1 Finmaske utval av avhengig variabel

4.8.1.1 Bivariat korrelasjonsanalyse

Først ville me å sjå om spørsmåla Q21 og Q22 som omhandlar arbeidsmengde kunne knytast til ekstrarolleåtferd, og såleis skulle inkluderast, eller om dei kartla pålegg frå overordna. Me analyserte forholdet mellom desse og spørsmålet om moglegheit for å påverke eiga arbeidsmengd (Q32). I spørsmålet om å jobbe utover normal arbeidsveke (Q21) var det ingen signifikant korrelasjon, men i forhold til å jobbe under for sterkt press (Q22) var det ein signifikant negativ korrelasjon ($r = -0,33$, $p < 0,01$). Me tolka dette som at dei som i stor grad arbeider under for stort press gjorde det fordi dei i liten grad kunne velje å gjere det annleis. Det var altså ikkje eit mål på ekstrarolleåtferd. Det kunne derimot Q21 vere.

Me valde difor å halde spørsmålet om arbeidspress utanfor den vidare analysen av ekstrarolleåtferd, og ta Q21 med vidare. Så såg me på korrelasjonar i mellom dei andre spørsmåla som me hadde definert til å handle om ekstrarolleåtferd. Målet var å finne variablar som var uttrykk for det same og som kunne brukast som avhengige variablar for ekstrarolleåtferd. Ut ifrå denne analysen oppdaga me følgjande:

- Det var stor spreiding i kor mange av variablane kvar enkelt variabel korrelerte med. Ingen av variablane korrelerte med meir enn $r = 0,56$.
- Variablane om arbeid utover normal arbeidsveke, moglegheit til å ta på seg meir arbeid, subjektiv vurdering av fleksibilitet til å stå på i travle tider, mobbing og deltaking i stabsmøter korrelerte signifikant med veldig få av dei andre variablane. Dei skildrar altså ikkje same forholdet. Me bestemte difor at desse ikkje skulle takast med som forklaringsvariablar for ekstrarolleåtferd.

- Den variabelen som korrelerte signifikant med flest variablar var variabelen om moglegheit for støtte og hjelp frå arbeidskollegane. Dette spørsmålet er veldig spennande fordi det direkte er knytt til hjelpsemd som av Matthiesen (2014) blir forstått som ein av to overordna dimensjonar for ekstrarolleåtfærd.
- Dei andre variablane som samvarierte med flest variablar var dei to spørsmåla om organisasjonsklima, spørsmålet om humor på arbeidsplassen og spørsmålet om omtale av organisasjonen.

Me vurderte faktoranalyse/indeksering (Field 2013:kap 17) for å kunne operere med éin variabel, men la det i frå oss på bakgrunn av både styrken på korrelasjonane me fann og den noko låge N.

Me gjekk difor over til ei substansiell vurdering av variablane for å sjå kven me skulle ha med vidare som mål på ekstrarolleåtfærd.

4.8.1.2 Substansiell vurdering av avhengig variabel

Q15: Opplever du organisasjonsklimaet som oppmuntrende og støttende?

Og Q17: Opplever du organisasjonsklimaet som vennlig og imøtekommende?

Disse to spørsmåla kartlegg organisasjonsklimaet og det er berre små nyansar mellom dei. Me ser at det er mellom Q15 og Q17 det er høgast korrelasjon, med $r=0,56^{**}$ ($p<0,01$). Dette er av Jacobsen (2015: 344) kategorisert som middels til sterk korrelasjon. Når spørsmåla er så like kunne me kanskje ha venta enno sterkare korrelasjon.

Spørsmåla her er knytt til den subjektive *opplevinga* av klimaet i organisasjonen, og ikkje til direkte handlingar, hendingar eller personar som er definert ut over i-rolle-åtfærd. Det er ei utfordring og me meinte det er så problematisk for vårt bruk, at me valde å ikkje bruke desse spørsmåla når me måler ekstrarolleåtfærd.

Q44: Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskollegaer?

Dette spørsmålet måler direkte det som Matthiesen ser på som eit av to overordna aspekt ved ekstrarolleåtfærd; hjelpsemd. Det er ikkje knytt til sjølvvurdering, men vurdering av andre. Ei uklårheit kan vere knytt til orda «om du trenger det», fordi dette vil variere frå person til person. Nokre meiner kanskje dei treng hjelp til meir enn

kollegane strengt tatt meiner dei treng, og opplever då kanskje å bli avvist, medan nokre ikkje treng noko frå andre. Me går likevel ut ifrå at alle menneske treng hjelp frå tid til anna og at dette spørsmålet kartlegg om det i desse tilfella er slik hjelp å få frå kollegaer. Dette såg me som eit godt mål på ekstrarolleåtferd, og tok det med vidare.

Q47: Opplever du at humoren på ditt arbeidssted som varm og inkluderende?

Denne variabelen har me sett på i dimensjonen «Sportsånd». Men også denne lid av same problem som Q15 og Q17, at den ikkje nødvendigvis måler ekstrarolleåtferd. Den måler på sett og vis sportsånd, men det er ein heilskapleg oppleving som er i fokus, og ikkje konkrete handlingar. Me valde difor å halde denne variabelen utanfor.

Q68: Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å jobbe i.

Uppfordra positiv omtale av organisasjonen ein jobbar i er ein del av organisasjonslojaliteten (Podsakoff et al 2000:517). Dette spørsmålet måler heilt konkret ei handling på fritida (å snakke med venene sine), som er utanfor organisasjonen sine belønningssystem (det er ikkje mogleg å måle/overvake) og som dermed må kunne seiast å vere ekstrarolleåtferd. Me tok med denne variabelen som mål på ekstrarolleåtferd i Normisjon.

4.8.1.3 Konklusjon variabelvurdering

Den substansielle vurderinga gjorde at me stod igjen med to spørsmål som me ville bruke som mål på ekstrarolleåtferd, Q44 og Q68. Det er ei utfordring å bruke desse to spørsmåla som eit slags felles mål på OCB, fordi dei ser den avhengige variabelen frå ulikt perspektiv, men òg fordi dei måler ulike sider ved ekstrarolleåtferd.

Hypotesesetta blei reformulert slik at dei stemmer overeins med det som Q44 og Q68 faktisk måler, og tydeleg differensierer dei. Då blei det:

HYPOTESE 1A:

Dess høgare grad tilsette opplever transformasjonsleiing i form av dei fire i-ane, dess høgare grad erfarer dei ekstrarolleåtferd i form av hjelpemd frå sine kollegaer.

HYPOTESE 1B:

Dess høgare grad tilsette opplever transformasjonsleiing i form av dei fire i-ane, dess høgare grad utøver dei ekstrarolleåtferd i form av organisatorisk lojalitet.

HYPOTESE 2A:

*Dess meir arbeidet er jobberikande,
dess høgare grad erfarer tilsette ekstrarolleåtferd i form av hjelpsemnd frå sine kollegaer.*

HYPOTESE 2B:

*Dess meir arbeidet er jobberikande,
dess høgare grad utøver tilsette ekstrarolleåtferd i form av organisatorisk lojalitet.*

HYPOTESE 3A:

*Dess høgare grad leiar nyttar verbal kompetansebekreftande belønning,
dess høgare grad erfarer tilsette ekstrarolleåtferd i form av hjelpsemnd frå sine kollegaer.*

HYPOTESE 3B:

*Dess høgare grad leiar nyttar verbal kompetansebekreftande belønning,
dess høgare grad utøver tilsette ekstrarolleåtferd i form av organisatorisk lojalitet.*

Me legg merke til at det både er respondenten som utøver ekstrarolleåtferd, altså ei sjølvrapportert, subjektiv, skildring (målt på Q68), og den observerte åtferd i organisasjonen som blir målt (ei objektiv observasjon av andre sin OCB, målt på Q44).

4.8.2 **Finmaska utval av variablar knytt til transformasjonsleiing**

Med utgangspunkt i dei fire i-ane gjorde me følgjande vurdering av variablane frå det grovmaska operasjonaliseringsavsnittet:

4.8.2.1 **Idealisert innverknad**

Her hadde me berre ein variabel Q59 (Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?). Eit av dei viktigaste aspekta ved idealisert innverknad er at leiaren er ein god rollemodell (Li 2013), noko denne variabelen er med å måler. Me kan spørje oss om dette ikkje er opplagt i alle bedrifter og såleis ikkje noko teikn på idealisert innverknad og transformasjonsleiing. Men det finst alternative leiingsformar der dette ikkje er opplagt, til dømes laissez faire- (la det skure-) eller transaksjonsleiing (Li 2013). Me såg difor spørsmålet som relevant og tenleg.

4.8.2.2 Inspirerende motivasjon

Bivariat korrelasjonsanalyse

Me definerte i punkt 4.7.2.1 seks spørsmål som mål på inspirerende motivasjon. Fleire av desse spørsmåla korrelerte (sjå vedlegg 9.5), også signifikant (på $p < 0,01$ -nivå), men korrelasjonane var for svake til eventuelt å skulle faktoriserast.

Me såg at spørsmål 72.2 (om opplevinga av å gjere noko verdifullt som grunnlag for å søke ein særskild jobb) skilde seg ut med både svake, og også negative korrelasjonar. Dette peiker på personlege preferansar i tida før tilsetting. At spørsmålet hang lausare saman med dei andre kunne henda stadfesta at dette spørsmålet ikkje handla om leiging, og leiar, men om den tilsette sjølv. Me valde difor å halde dette spørsmålet utanfor den vidare analysen av inspirerende motivasjon.

Spørsmålet om forholdet til leiar (Q65) korrelerer ikkje signifikant med nokon av dei andre spørsmåla. Me hadde her venta å finna ein negativ korrelasjon og valde å tolka funnet at ikkje spørsmålet heng saman med inspirerende motivasjon. Me heldt det utanfor den vidare analysen.

I det følgjande vil me ta føre oss kvar attverande variabel substansielt for å sjå om dei verkeleg er mål på inspirerende motivasjon:

Substansiell vurdering av variablane

Q6: Identifiserer du deg med Normisjons visjon og verdier? og Q7: Opplever du at du er med på å oppfylle Normisjons visjon?

Inspirerende motivasjon handlar i stor grad om å artikulere organisasjonen sin visjon på ein slik måte at det skapar motivasjon og positive forventingar. Visjonen kan nåast! (Li 2013). Q6 er formulert på ein indirekte måte i forhold til dette, det er ikkje leiarane sin artikulering og aktive bruk av visjonen som vert målt, men snarare resultatet av det.

Spørsmålet måler heller ikkje berre om ein er einig i visjonen, eller om det er ein hensiktsmessig veg for organisasjonen, men om visjonen er blitt ein integrert del av den tilsette. I Q7 måler ein om leiarane har klart å trekke visjonen ned og inn i den enkelte sin arbeidskvardag. Det må vere målet for alle leiarar å oppnå begge desse aspekta. For det er eit leiaransvar å bruke visjonen aktivt og få den internalisert og konkretisert for dei tilsette. Me kunne tenkje oss at identifikasjonen med verdiane kunne ha vore ei grunn til at ein søkte jobb i organisasjonen, og difor ikkje eit resultat av møtet med han.

Me såg likevel at det ikkje var noko signifikant samanheng mellom dette spørsmålet og spørsmålet knytt til det å «få opplevelsen av å gjere noe verdifullt» i forbindelse med val av ein ideell jobb (Q72.2). Me valde difor å sjå svara på Q6 og Q7 i relasjon til forhold i organisasjonen og aktuelle som mål på inspirerende motivasjon.

Q31: Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?

Dette spørsmålet handlar om at leiarane klarar å gjere «selve jobben mer tilfredsstillende» (Li 2013) for dei tilsette. Det er ein del av det å utøve inspirerende motivasjon. Men ein kan også hevde at dette handlar meir om korleis ein designar arbeidet og koplur riktige medarbeidarar til riktige arbeidsoppgåver (HRM), enn om leiaren si evne til å inspirere. Det er svært ulikt i kor stor grad medarbeidarar kan oppleve dei same arbeidsoppgåvene som utfordrande eller kjedelege. Me tenkte at dette aspektet var det dominerande i dette spørsmålet, og definerte difor denne variabelen ut.

Q69: Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.

Det er ei leiaroppgåve å jobbe med verdier, og organisasjonsteoretikarar hevdar at verdier ikkje skal vere vedtekne, men bli funnen (Collins og Porras 1996). Ein må spørje seg om dette også gjeld på det personlege planet. Er verdier noko som er «inni» meg, eller noko eg kan bestemme meg for? Kan mine verdier endrast? Kan organisasjonen sine verdier endrast? Som menneske vektlegg me ulike verdier til ulike fasar av livet (t.d. Gouveia et al 2015). Sidan organisasjonar består av menneske vil dermed både organisasjonen sine felles verdier påverke medlemmene, og medlemmene vil påverke organisasjonen sine verdier. Dermed er det ikkje openbert at det er konsekvens av inspirerende motivasjon som gjer at tilsette og organisasjonen sine verdier kongruerer. I tillegg har organisasjonen krav om lojalitet til verdigrunnlaget som vilkår for tilsetting. Dette påverkar sjølvstundt denne variabelen i betydeleg grad. Spørsmålet vart difor ikkje teke med som mål på transformasjonsleing.

Q70: Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.

Dette spørsmålet tar utgangspunkt i organisasjonen og ikkje i leiarskapet. Det kan hevdast at inspirasjonen kan ligge i mange ulike ledd, for eksempel er det ikkje uvanleg at ein finn inspirasjon i dei ein sjølv jobbar mykje med (klientar, kundar, medlemmer), men likevel kan ha problem med sin eigen leiar. Når det her er kopla så tett mellom organisasjon, inspirasjon og å gjere sitt beste, vil me likevel hevde at det er lite truleg at

ein gjev høg score på dette spørsmålet utan å inkludere leiarskapet. Me valde difor ta dette med som eit mål på inspirerende motivasjon.

Konklusjon variabelvurdering

Etter vurderinga sto me igjen med spørsmåla 6, 7 og 70 som mål på inspirerende motivasjon. Desse ville me seinare foreta ei uni- og bivariat analyse av for å teste hypotesane våre.

4.8.2.3 Intellektuell stimulering

Bivariat korrelasjonsanalyse

Når det gjaldt variablane me definerte til å høyre til intellektuell stimulering såg me også her ein klar samvariasjon (med unntak av 72.3, som vart definert bort på same drøftingsgrunnlag som 72.2. over). Det var behov for ei substansiell vurdering for å undersøke om dei attverande variablane kunne vere gode mål på intellektuell stimulering.

Substansiell vurdering av variablane

Q9: Opplever du at det er rom for nytenkning på din arbeidsplass?

Når ein leiar nyttar intellektuell stimulering så fremjar dette «en mer nytenkende og kreativ innstilling hos underordnede» (Li 2013). For å få dette til må det vere rom for nytenking og dette spørsmålet er eit klart mål på denne sida av transformasjonsleing. Det vart difor teken med vidare til analysen.

Q24: Får du tilstrekkelig opplæring i arbeidet ditt?

Det er lett å trekkje konklusjonen at opplæring og intellektuell stimuli heng saman, då begge handlar om kunnskap. Men etter nærare studie av Bass sin forståing av fenomenet handlar det i større grad om «to become more innovative and creative» (1999:11).

Opplæring i dette spørsmålet forstår me som knytt til spesifikke arbeidsoppgåver/operasjonar og ikkje knytt til nytenking av korleis ein jobbar. Difor valde me å definere dette spørsmålet ut.

Q25: Får du tilstrekkelig tilbud om kurs og kompetanseheving?

I motsetnad til spørsmålet over vil kurs og kompetanseheving vere grunnlag for arenaer der ein kan hente inn nye impulsar for å sjå innovativt på korleis ein organiserer eigen

arbeidskvardag (det som Røvik 2007:89 kallar «eksterne utviklingsarenaer»). Ved å la underordna få tilbod om slik utvikling meinte me at dette kunne vere eit eigna mål for vilje hos leiar til intellektuell stimulering.

Q61: Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?

Kva er viktige avgjersler? Konkret vil det sjølvsagt variere mellom arbeidsplassar, men overordna vil me seie at strategiske vurderingar og kritisk og kreativ vurdering av noverande praksis for korleis ein løyser oppgåver i organisasjonen er viktige avgjersler. Transformasjonsleiing involverer dei tilsette inn i dette (Li 2013) og difor valde me å ta med denne variabelen som mål på transformasjonsleiing.

Q62: Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?

Ei viktig side ved intellektuell stimulering er at no-situasjonen ikkje skal takast for gitt, men granskast nøye og kritisk (Li 2013). At leiarane skapar eit klima der det vert oppmuntra – ja kanskje til og med forventa – at medarbeidarane seier si ærlege mening må ein kunne seie henge tett saman med denne delen av transformasjonsleiing.

Konklusjon variabelvurdering

Etter vurderinga sto me igjen med spørsmåla 9, 25, 61 og 62 som mål på intellektuell stimulering. Desse vil me foreta ei uni- og bivariat analyse av for å teste hypotesane våre.

4.8.2.4 Individuell omsyn og støtte

Bivariat korrelasjonsanalyse

Variablane knytt til individuelle omsyn viste alle signifikante korrelasjonar med kvarandre ($p < 0,05$ -nivå), og ligg mellom $r = 0,17$ og $r = 0,50$. Me drøftar også her kvar enkelt variabel substansielt.

Substansiell vurdering av variablane

Q27: Mener du at arbeidsgiver er fleksibel i forhold til arbeidstid?

Medarbeidarar er først og fremst menneske, med ulike behov og ulike ønskjer. For mange er fleksibel arbeidstid viktig, og det er til og med ein lovfesta rett (aml §10-2 punkt 3). Leiarar som utøver fleksibilitet i forhold til arbeidstid gjer altså berre det lova krev og me valde å ikkje bruke dette som mål på individuell støtte.

Q32: Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?

Å ha moglegheit til å påvirke mengda av tildelt arbeid er eit viktig individuelt omsyn. Det er å ta den tilsette på alvor og å leggja til rette for eit arbeid som opplevast motiverande og håndterbart. «Individuelle omsyn» handlar primært om omsyn som skal fremje den enkelte sin effektivitet og at den enkelte sine ressursar blir effektivt forvalta. Me legg merke til at spørsmålet er ope formulert og at det ikkje avgrensar seg til å kunne arbeide mindre, men òg til å kunne stå på når ein er motivert. Me meinte at dette spørsmålet måler eit viktig aspekt ved «individuelle omsyn og støtte» som uttrykk for transformasjonsleiing og tok det difor med vidare.

Q33: Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte? Og Q 34: Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?

Når ein delegerer oppgåver kan leiar gje detaljerte instruksjonar om korleis arbeidet skal utførast eller definere resultatet som skal oppnåast (dette må forståast som eit kontinuum, ikkje eit enten/eller). Spørsmåla her tek tak i ei viktig side ved transformasjonsleiing, nemleg at leiaren tek utgangspunkt i den tilsette sine ønskjer og potensiale (Li 2013). Der transaksjonsleiaren er detaljorientert og regelstyrt, vil transformasjonsleiaren vere meir oppteken av det langsiktige målet. Me meinte difor at desse spørsmåla var gode mål på ei side ved transformasjonsleiing.

Q59: Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra nærmeste leder?

Ingen er utlært og hjelp og støtte er ein føresetnad for å utvikla seg. Slik hjelp må alltid tilpassast behov og situasjon. Ein leiar som gir dette, individuelt tilpassa, utvikler sine medarbeidarar mot sitt fulle potensial. Me såg difor dette spørsmålet som eit godt mål på «individuelle omsyn og støtte». Me merka oss at me òg har tatt dette spørsmålet til inntekt for «idealisert påverknad». Det tydeleggjer at dei fire i-ane ikkje kan klart åtskiljast, men djupast sett er uttrykk for det same fenomenet – transformasjonsleiing.

Q63: Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?

Li (2013) seier at individuell støtte handlar om at leiaren tek utgangspunkt i medarbeidarane sine utviklingsbehov og underviser og rettleier dei, slik at dei kan nå sitt fulle potensial. Det er kritisk at ein tek utgangspunkt i dei sterke sidene og får fram framragande medarbeidarar, og ikkje fokusere på å forbetre dei svake sidene for å hjelpe den underordna til å bli middelmådig. Dette spørsmålet er difor viktig som mål på om leiarane gjev individuell støtte.

Konklusjon variabelvurdering

Etter vurderinga sto me igjen med spørsmåla 32, 33, 34, 59 og 63 som mål på individuelle omsyn. Desse vil me foreta ei uni- og bivariat analyse av for å sjå om me finn støtte i hypotesane våre.

4.8.2.5 Samla vurdering transformasjonsleiing

Me har over påvist samvariasjon mellom ulike variablar som me antok hang saman med transformasjonsleiinga sine fire i-ar. Kvant enkelt spørsmål er grundig vurdert og dei som er beste mål på transformasjonsleiing vart teke med til vidare analyse for testing av hypotesane.

4.8.3 Finmaska utal av variablar knytt til jobb-beriking

4.8.3.1 Motivasjonsfaktorar

Bivariat korrelasjonsanalyse

Ei første analyse av dei føreslegne motivasjonsfaktorane synte at det var korrelasjon mellom dei fleste av dei, og ingen skilde seg markant ut ved å ikkje korrelere. Me gjorde difor ei substansiell analyse av alle:

Substansiell analyse av variablane

Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?

Dette spørsmålet vitnar om både anerkjenning og oppleving av oppnåing, og er difor eit tydeleg mål på motivasjon. Dette vart tatt med vidare.

Q29 Er dine kunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet?

Herzberg seier heile argumentet for jobb-beriking er å bruke dei ressursane ein har (Herzberg 1968:62). At tilsette opplever dette såg me difor som eit godt mål på fenomenet og tok det med vidare.

Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?

Positiv utfordring framstår som ei god skildring av motivasjon og jobb-beriking. Motsett stilt kunne spørsmålet avdekka jobbforstørring eller KITA (jf. [punkt 3.3.1](#)). Det vart difor teken med vidare.

Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?

Arbeidsmengd er heilt klart eit moment i høve jobb-beriking, i motsetnad til

jobbforstørring, men om den tilsette sin påverknad i dette er avgjerande er meir uvisst. Slik me tolkar teorien er det ikkje mengda som er det mest avgjerande, men innhaldet. Ein jobberikande leiar vil ta omsyn til den tilsette sin kapasitet, men me såg ikkje dette spørsmålet som tydeleg nok til å ta det med vidare.

Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?

Ein viktig del av Herzberg sin jobb-berikingsteori er å ta bort kontrollerande mellomledd i linjestrukturen. Dette spørsmålet rekna me difor som så presist at me tok det med vidare.

Q34 Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?

Dette spørsmålet heng saman med spørsmålet over, men me såg det som meir overordna. Det kjem ikkje fram kva slags avgjersle det er snakk om og på kva plan. Handlar det om daglege val, eller er det meir overordna avgjersler i organisasjonen som òg påverkar den einskilde sitt arbeid? Denne uvissa gjorde at me utelet spørsmålet i den vidare analysen.

Q37 Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?

Dette spørsmålet såg me som eit tydeleg mål på motivasjon og at en har glede i «arbeidet i seg sjølv». Spørsmålet vart difor tatt med vidare til analysen.

Q38 Opplever du at du mestrer arbeidsoppgavene dine?

Oppleving av meistring er knytt til motivasjon, men er ikkje direkte knytt til Herzbergs motivasjonsfaktorar. Me tok difor ikkje dette spørsmålet med vidare.

Q41 Trives du med dine arbeidsoppgaver?

Som med Q37 såg me at dette er eit godt mål på tilfredsheit med «arbeidet i seg sjølv» og valde å ta det med vidare til analysen.

Q43 Får du tilbakemelding på kvaliteten av arbeidet du utfører (fra kollegaer)?

Ei av motivasjonsfaktorane til Hertberg er «anerkjenning», noko me kunne anta at dette spørsmålet skildra. Men spørsmålet hadde ingen føring med tanke på om tilbakemeldinga er positiv eller negativ, og me valde difor å ta spørsmålet ut av analysen.

Q58 Opplever du at du får tilstrekkelig tilbakemelding fra din leder?

Her var tilbakemeldinga knytt til leiar, og det vart presisert at spørsmålet gjeld om den er tilstrekkeleg. Heller ikkje dette spørsmålet var tydeleg på kva tilbakemeldinga

inneheldt. Er tilbakemeldinga negativ kan me tenkje oss at «tilstrekkeleg» ikkje treng vera mykje, men om tilbakemeldinga er positiv kan me tenkje oss at ein har behov for meir. Me utelet difor spørsmålet.

Q60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?

I dette spørsmålet er tilbakemeldinga knytt til positiv verdsetting. Dette heng tydeleg saman med anerkjenning og motivasjonsfaktorane, og skal difor med vidare.

Q61 Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?

På same måte som Q34 er dette spørsmålet uklårt med tanke på kva slags avgjersle det er snakk om, og også kven dei er viktige for. Me kunne difor ikkje nytte spørsmålet i den vidare analysen under motivasjonsfaktorar.

Q62 Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?

Å seie ifrå når ein har ei anna meining har å gjere med både ansvar og anerkjenning. Me såg difor dette spørsmålet som så sakssvarande at me tok det med vidare til analysen.

Q63 Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?

Ei av motivasjonsfaktorane var knytt til personleg vekst. Me meinte dette spørsmålet kartla om leiar la til rette for dette, og at det difor var eit mål på jobb-beriking.

Spørsmålet vart difor tatt med vidare.

Dei spørsmåla som passerte den substansielle analysen og vil verta gjenstand for ei uni- og bivariat analyse blei då Q7, Q29, Q31, Q33, Q37, Q41, Q60, Q62 og Q63.

4.8.3.2 Konklusjon variabelvurdering

Tre av punkta i undersøkinga peika seg ut. Eitt som mogleg konsekvens av jobb-beriking (Q70) og to som moglege konsekvensar av jobbforstørring (Q21 og Q22).

Det første kan imidlertid også vere eit resultat av KITA-faktorar og dei to siste er usikre med tanke på grad av frivilligheit. Me valde difor å sjå alle tre spørsmåla opp mot Q32 som handlar om dei tilsette sin moglegheit til å påverka menga tildelt arbeid.

Korrelasjonsanalysen av Q21 og Q22 opp mot Q32 er allereie gjort under avsnittet «Val av avhengig variabel» (4.8.1), og analysen viste at berre Q22 (om å jobbe under for stort press) tydeleg hang saman med jobbforstørring. På det grunnlaget fjerna me her Q21. Vidare viste analysen ein signifikant korrelasjon ($r=0,20$, $p<0,01$) mellom Q70 og Q32 som bekrefta for oss at Q70 kunne vere eit godt resultatmål på jobb-beriking.

For å kontrollere utvalet av uavhengige variablar for jobb-beriking valde me å måla dei mot dei to avhengige kontrollvariablane Q22 og Q70 for høvesvis jobbforstyring og jobb-beriking. Ved å gjere nokre første korrelasjonstestar mot desse, som me opplevde som mål på Herzbergs modell generelt, ville me sjå om spørsmåla me hadde valt ut kunne eigne seg til å kartleggje modellen i Normisjon.

Me såg at den generelle avhengige variabelen for jobb-beriking (Q70) korrelerte signifikant med alle dei uavhengige variablane bortsett ifrå Q29 (om eins kunnskapar er viktige i arbeidet). Dette såg me som ei stadfesting på at spørsmåla me hadde valt ut var eigna for å identifisere modellen i Normisjon.

Når det gjeld jobbforstyring (Q22), så ville me anta det i hovudsak ikkje ville korrelere med variablane me hadde valt ut, fordi jobbforstyring handlar om hygienefaktorar som er på ein annan akse enn motivasjonsfaktorane som er knytt til jobb-beriking. Me fekk stadfest det me antok: Q22 (kor ofte ein må jobbe under for stort press) korrelerte i liten grad med dei andre spørsmåla.

Q22 korrelerte imidlertid signifikant ($p < 0,05$) med Q29 ($r = 0,16$), det same spørsmålet som ikkje korrelerte med jobb-beriking. Me tolka dette som at Q29 ikkje kartla jobb-beriking, slik me antok, men at det å ha ferdigheiter som er nyttige i arbeidet snarare fører til jobb-forstyring i Normisjon. Spørsmålet vart difor fjerna frå den vidare analysen.

Noko overraskande var det at Q22 òg korrelerte signifikant ($p < 0,05$, $r = 0,16$) med Q31 (om arbeidet er utfordrande på ei positiv måte. Ei forklaring kan vere at dei som har ei oppleving av arbeidet som positivt utfordrande, ofte vil vere ja-menneske med tanke på å ta på seg oppgåver, og då også endar opp med for stor belastning. Det viktigaste for oss var imidlertid ikkje at det var ei svak korrelasjon med jobb-forstyring, men at det var ein signifikant ($p < 0,01$, $r = 0,26$) korrelasjon med målet for jobb-beriking.

Variablane som me såg som mål på motivasjonsfaktorar og som vart teke med til analyse vart då: Q7, Q31, Q33, Q37; Q41; Q60, Q62, Q63.

4.8.4 Finmaska utval av variablar knytt til kognitiv evalueringsteori

4.8.4.1 Verbal kompetansebekreftande belønning

Bivariat korrelasjonsanalyse

I ein korrelasjonsanalyse av Q58 og Q60 såg me at korrelasjonen var høg ($p < 0,01$, $r = 0,625$), faktisk så høg at me kunne analysert dei som ein indeks (Field 2013). Fordi N ikkje var høgare enn 235 valde me imidlertid også her å gjere ei substansiell analyse av dei i staden. På denne ville me finne kva for spørsmål me kunne bruke:

Substansiell vurdering av variablane

Q58 Opplever du at du får tilstrekkelig tilbakemelding fra din leder?

Me merka oss at spørsmålet ikkje spør etter verbal kompetansebekreftande belønning, men tilbakemelding generelt. Om tilbakemeldinga også er kompetansebekreftande tar ikkje dette spørsmålet stilling til, men ved at det korrelerer så sterkt med Q60 kan det tyda på det. Mengda av tilbakemelding kjem heller ikkje fram, og «tilstrekkelig» vil vere ei subjektiv oppleving. Normisjon er organisert som eit profesjonelt byråkrati (Mintzberg 1992) der tilsette i stor grad er kompetente innan sine fagområde og jobbar mykje sjølvstendig. Me vil anta at tilsette i slike byråkrati får mindre tilbakemelding frå leiar enn i organisasjonar der ein i større grad arbeider i ei tydeleg linjestruktur. Men fokuset i spørsmålet er ikkje mengda, men om det er tilstrekkeleg. Sidan det var ein positiv korrelasjon til Q60 antok me at det kunne vere med å måle om tilsette får verbal kompetansebekreftande belønning frå leiar. Denne variabelen blei med vidare.

Me merka oss at me kom til ulike konklusjonar om denne variabelen i forhold til jobbberiking og CET. Det hang saman med desse to teoriane sin ulike vektlegging av oppgåvenærleik i tilbakemeldingane.

Q 60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?

Dette spørsmålet tok for gitt at det blei gitt bekreftande tilbakemelding frå næraste leiar. Me kunne tenkt oss at verdsettinga som har vore målt ikkje trengde å vere verbal. Med fråvær av insentivsystem i organisasjonen, og den høge korrelasjonen med tilbakemelding (Q58) fann me det naturleg å forstå spørsmålet som eit mål på verbal kompetansebekreftande belønning og kognitiv evaluering. Me såg dette spørsmålet som eit godt mål på den uavhengige variabelen i denne modellen, og valde å bruke spørsmålet i den vidare analysen.

4.8.4.2 Fritt val framhald/autonomi

Bivariat korrelasjonsanalyse

I ein korrelasjonsanalyse av spørsmåla knytt til den første uavhengige variabelen for CET (fritt val framhald /autonomi), så såg me at dei fleste av variablane såg ut til å samvarierte med majoriteten av dei andre ($p < 0,01$).

Korrelasjonane var høvesvis negative eller positive i tråd med antakingane frå det grovmaska utvalet ([avsnitt 4.7.2.3](#)). Q21 skilde seg ut ved å berre korrelere med Q22. Me tok det som eit signal om at det ikkje var eit mål på det same som dei andre, eventuelt ikkje presist nok, og fjerna det. Også Q22 valde me å ta ut, på bakgrunn av spørsmålet korrelasjon med Q21, og på bakgrunn av at det var det spørsmålet som korrelerte med færrest av dei andre. Det var no behov for ei substansiell analyse av dei attverande spørsmåla for å vidare sannsynleggjere at dei var gode mål på fenomenet.

Substansiell vurdering av variablane

Q18 Opplever du organisasjonsklimaet som stivbeint og regelstyrt?

Dette spørsmålet korrelerte negativt med flest av dei andre variablane innanfor fritt val framhald/autonomi. Dette var forventa, då me antok at eit stivbeint klima er ein motsetnad til fritt val og autonomi. Me antok difor at spørsmålet var eit godt mål på det motsette av denne variabelen, og me tok det med vidare.

Q27 Mener du at arbeidsgiver er fleksibel i forhold til arbeidstid?

Dette spørsmål kartlegg autonomi. Me såg imidlertid eit problem i at det ikkje kartlegg autonomi i høve til *kva* ein vel å gjera, men i høve til *når* ein gjer det. Me antok difor at det ikkje måler motivasjon, men organisering, og valde å utelate det i fortsettinga.

Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?

Autonomi og Fritt val framhald er meint å vere mål på indre motivasjon. Slik me forstår dette spørsmålet er det knytt til autonomi, i form av moglegheit for påverknad, men primært knytt til mengd og ikkje til innhald (*kva*). Om ein vel å halde fram med ei aktivitet, av indre motivasjon, handlar om aktivitetens innhald, og ikkje mengd. Me meinte difor at spørsmålet ikkje var godt nok dekkjande for saka. Dette vart òg stadfest ved korrelasjon til både Q21 og Q22 som allereie var luka ut. Q32 vart difor ikkje med vidare i analysane.

Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?

I forhold til Q27 meinte me at dette spørsmålet var meir relevant. Det er knytt til autonomi i forhold til måten å gjere ting på, noko me òg meiner heng tett saman med innhald – kva ein gjer. Me tok difor spørsmålet med oss vidare.

Q61 Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?

Dette spørsmålet handlar om påverknad, men påverknad på andre sine avgjersle og ikkje egne. Dette meinte me fall utanfor perspektivet på CET og utelet det i den vidare analysen.

Me satt difor igjen med Q18 og Q33, som korrelerte signifikant negativt med kvarandre ($p < 0,01$, $r = -0,18$) som me ville ta med oss vidare til uni- og bivariate analysar i neste kapittel.

4.8.4.3 Sjølvrapportert interesse

Bivariat korrelasjonsanalyse

Eit første blikk på korrelasjonane under sjølvrapportert interesse viste oss at alle måla såg ut til å henge saman med fleire andre. Men er alle desse spørsmåla gode mål på sjølvrapportert interesse i tråd med CET, eller beskriv dei noko anna? Første skritt for å avklare dette var ei substansiell vurdering av dei.

Substansiell vurdering av variablane

Q6 Identifiserer du deg med Normisjons visjon og verdier?

Og Q69 Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.

Edgar Schein (1980) definerer verdier som det mellomliggjande laget i organisasjonskulturar. Dei legg premissa for artefaktane, eller dei konkrete uttrykka for ein kultur. Me må difor anta at identifikasjon med organisasjonen sine verdier også vil gje ei personleg interesse for å jobba for organisasjonens beste. På det grunnlaget antok me at dette spørsmålet var relevant nok til å ta med vidare. Me ser på Q6 og Q69 som svært like, noko som vart stadfesta i korrelasjonsanalysen med $r = 0,60$ ($p < 0,01$). Q69 opplevast som hakket meir konkret og personleg enn Q6, noko som er viktig for å kartleggja sjølvrapportert interesse. Me valde difor berre å ta med Q69 i den vidare analysen.

Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?

Svaret på dette spørsmålet korrelerer ($r=0,44$, $p<0,01$) med Q6, ein korrelasjon som Jacobsen omtaler som middels (Jacobsen 2015:344), og me antok at det byggjer på interesse. Men spørsmålet i seg sjølv spør etter erfaring (fortid og nåtid), og me vurderte det slik at spørsmålet av den grunn fall utanfor kategorien, som er meir framtidsretta.

Q19 Opplever du tilhørighet til arbeidsplassen din/Normisjon utover det å jobbe der?

Mens Q6 kartlegg felles verdiar, kartlegg dette spørsmålet tilhøyrsløse på ein vidare måte. Kva tilhøyrsla byggjer på er ikkje definert. Me kan anta at oppleving av tilhøyrsløse også vil gje ei interesse av å fremje organisasjonen, men dette blir litt spekulativt. Me valde difor å utelate spørsmålet i fortsettinga.

Q29 Er dine kunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet?

At eins kompetanse er nyttig i arbeidet betyr ikkje nødvendigvis at ein har ei interesse av å bruke ho til dette. Det kan være at ein òg har anna kompetanse som ein heller ville brukt, men som ikkje blir det, eller at ein hadde ønskt å tileigne seg ny kompetanse og nye oppgåver. Me vurderte det difor slik at spørsmålet ikkje var eit tydeleg nok mål på sjølvrapportert interesse til å vera med vidare.

Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?

At arbeidet er positivt utfordrande forstår me tydeleg som eit uttrykk for at det er i eins interesse å gjere det. Me opplev og at «positiv utfordring» peikar framover mot komande handlingar og valde difor å ta spørsmålet med vidare.

Q37 Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?

Svara på dette spørsmålet korrelerer relativt sterkt ($r=0,48$, $p<0,01$) med Q31, men me opplev det likevel som eit svakare spørsmål for kartlegging av interesse. Det har òg eit primært fokus på fortid og notid, og ikkje på interesse for framtida. Me må anta at tilsette i ein ideell organisasjon er opptekne av å utføre noko meiningsfylt, og at oppleving av meining vil vere viktig for investert innsats. Me forstod spørsmålet som for ope til å vere eit godt mål på interesse som predikasjon for framtid, slik CET nyttar dette målet, og let det liggje.

Q38 Opplever du at du mestrer arbeidsoppgavene dine?

Oppleving av meistring heng saman med oppleving av meining (Q37). Spørsmålet vil kartlegge eins erfaring av eigene oppgåver, men ikkje interessa for å fortsette i dei. Spørsmålet vart difor utelate i den vidare analysen.

Q41 Trives du med dine arbeidsoppgaver?

I tråd med resonnementet for Q7, Q37 og Q38 så me at spørsmålet var meir oppteken av status presens enn av framtid. Me valde difor å utelate det i den vidare analysen.

Q68 Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.

Å framsnakke sin organisasjon antek me at òg gjev ei psykologisk forplikting til å fortsette i han. Om dette er knytt til eins særskilte oppgåver eller til organisasjonen er uvisst utifrå spørsmålet åleine. Me registrerer imidlertid at dette spørsmålet kartlegg sjølvrapportert handling, og ikkje interesse. Det er difor hakket meir konkret enn denne variabelen er meint som. Det er òg difor han er vald som avhengig variabel for vår undersøking, noko som understrekar at han ikkje òg kan brukast som uavhengig variabel. Spørsmålet vart difor utelate i fortsettinga.

Etter denne substansielle vurderinga av variablane satt me att med Q31 og Q69 som me tok med oss vidare til den uni- og bivariate analysen. Desse korrelerte signifikant positivt med kvarandre ($p < 0,01$), noko som sannsynleggjerer at dei kan vere mål på det same.

4.8.4.4 Organisasjonsklima

Om analysen av dei to avhengige testvariablane (sjølvrapportert interesse og fritt val framhald/autonomi) skulle vise ein signifikant negativ korrelasjon ville det vere avgjerande å kartleggja om klimaet i organisasjonen vart oppfatta kontrollerande eller bekreftande (jf. [4.7.2.3](#)). Desse viste seg imidlertid å korrelere positivt og då trengte me ikkje noko vidare vurdering av variablane for dette.

4.8.4.5 Konklusjon variabelvurdering

Etter operasjonaliseringa og den substansielle analysen av spørsmåla knytt til kognitiv evalueringsteori satt me att med berre to spørsmål for å kartleggje positivt informerande tilbakemelding (uavhengig variabel i CET) (Q 58 og Q60). Det var desse som skulle sjåast opp mot ekstrarolleåtferd og me syns det var ein svakheit at det ikkje var fleire. Me hadde alt sett at dei korrelerte tydeleg med kvarandre, men for å sjå om dei var gode mål

på CET ville me sjå på dei faktorane som etter teorien er resultat av verbal kompetansebekreftande belønning. Dette var «fritt val framhald» (Q18 og Q33) og «sjølvrapportert interesse» (Q31 og Q69). Dersom desse samvarierte med Q58 og Q60 ville det styrkje den substansielle vurderinga både av teoriens uavhengige og avhengige variablar.

(Merk her at det ikkje er snakk om dei avhengige variablane knytt til ekstrarolleåtferd, og våre hypotesar, men dei variablane som Deci og Ryan har testa sin modell mot.)

Analysen viste at alle spørsmåla korrelerte signifikant (på 0,01-nivå) med Q60. I høve til Q58 så me at dei to variablane for autonomi/fritt val framhald (Q18 og Q33) korrelerte på høvesvis $p < 0,01$ - og $p < 0,05$ -nivå, medan berre den eine (Q31) variabelen for sjølvrapportert interesse korrelerte signifikant ($p < 0,01$). Me såg dette som ei støtte for at Q60 var det beste målet for kognitiv evaluering, i tråd med CET og at utvalet av variablar gjennom den substansielle analysen og konklusjonen har vore tilfredsstillande.

Noko overraskande var det at korrelasjonen ikkje utpeika seg som høgare for fritt val framhald (Q18: $r=0,26$, Q33: $r=0,29$) enn for sjølvrapportert interesse (Q31: $r=0,50$, Q69: $r=0,21$), slik Deci og Ryan har antyda. Gjennomsnittet på korrelasjonane for dei to gruppene var faktisk heilt like ($r=\pm 0,28$). Ei forklaring kan vere mangel på utfyllande spørsmål og eit lågt tal spørsmål generelt. No er ikkje forholdet mellom dei to variablane det viktigaste, men den positive korrelasjonen dei to i mellom, og med Q60.

Då var tida komen for å teste variabelen (Q60) opp mot ekstrarolleåtferd i Normisjon, og hypotesane våre, H3A og H3B.

4.8.5 Oppsummering av den substansielle analysen

Etter å ha gjort grov- og finmaska utval av variablar, og kontrollert dei av teoriane som tradisjonelt har hatt ei svakare forbindelse til ekstrarolleåtferd (jobb-beriking og CET), analytisk mot deira opphavelege variablar, sat me igjen med eit nøye operasjonalisert utval av spørsmål:

Metode - Vidare substansiell vurdering og val av variablar

Q	Tekst	Målenivå	Ekstrarollåatferd	Transformasjonsleing	Jobberiking	Kognitiv evalueringsteori
6	Identifiserer du deg med Normisjons verdier	Ordinalt		Inspirerende motivasjon		
7	Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	Ordinalt		Inspirerende motivasjon	Motivasjonsfaktor	
9	Opplever du at det er rom for nytenkning på din arbeidsplass?	Ordinalt		Intellektuell stimulering		Klima, bekreftande
10	Er det god kommunikasjon på din arbeidsplass?	Ordinalt				Klima, bekreftande
15	Opplever du organisasjonsklimaet som oppmuntrende og støttende? (Væremåte/samhandling)	Ordinalt				Klima, bekreftande
17	Opplever du organisasjonsklimaet som vennlig og imøtekommende?	Ordinalt				Klima, bekreftande
18	Opplever du organisasjonsklimaet som stivbent og regelstyrt?	Ordinalt				Fritt val (-)
22	Hvor ofte opplever du å måtte jobbe under for stort arbeidspress?	Ordinalt			Jobbforstørring?	
25	Får du tilstrekkelig tilbud om kurs og kompetanseheving?	Ordinalt		Intellektuell stimulering		
31	Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	Sjølvrappoertert interesse
32	Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Ordinalt		Individuelle omsyn		
33	Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	Ordinalt		Individuelle omsyn	Motivasjonsfaktor	Fritt val
34	Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	Ordinalt		Individuelle omsyn		
37	Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	
41	Trives du med dine arbeidsoppgaver?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	
44	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?	Ordinalt	Hjelpsemnd			
45	Opplever du at du har et godt forhold til dine arbeidskolleger?	Ordinalt				Klima, bekreftande
46	Har du lagt merke til forstyrrende konflikter mellom arbeidskolleger?	Ordinalt				Klima, bekreftande (-)
49	Har du lagt merke til om noen har litt utsatt for mobbing eller trakassering på arbeidsplassen din i løpet av de 12 siste måneder?	Nominalt				Klima, kontrollerande
50	Hvor mange personer har du sett bli utsatt for mobbing eller trakassering i løpet av 12 siste måneder?	Tekstfelt.				Klima, kontrollerande
51	Har du selv blitt utsatt for mobbing eller trakassering på arbeidsplassen i løpet av de siste 12 måneder?	Nominalt				Klima, kontrollerande
59	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?	Ordinalt		id.påverkn./Ind. oms.		
60	Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	Tilbakemelding, bekreftande
61	Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	Ordinalt		Intellektuell stimulering		
62	Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	Ordinalt		Intellektuell stimulering	Motivasjonsfaktor	Klima, bekreftande
63	Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	Ordinalt		Individuelle omsyn	Motivasjonsfaktor	
64	Behandler din nærmeste leder de ansatte rettferdig og upartisk?	Ordinalt				Klima, kontrollerande (-)
65	Er forholdet mellom deg og din leder en kilde til stress for deg?	Ordinalt				Tilbakemelding, kontrollerande
68	Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.	Ordinalt	Organisatorisk ojalitet			
69	Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.	Ordinalt				Sjølvrappoertert interesse
70	Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.	Ordinalt		Inspirerende motivasjon	Jobberiking	

Tabell 3 - Attverande variablar etter substansiell analyse

5 Analyse og drøfting

5.1 Analyse og drøfting av funn knytt til avhengige variablar

Spørsmål		Svarfordeling		Svar fordelt på svaralternativer i %					Totalt
Nr.	Formulering	Gjennomsnitt (M)	Standardavvik (SD)	Svært ofte eller alltid	Ganske ofte	Av og til	Ganske sjelden	Svært sjelden eller aldri	Sum i %
Q44	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?	2,0939	0,81299	24,4	45,5	26,8	2,8	0,5	100
Q68	Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.	1,4279	0,69924	67,9	22,8	7,9	1,4	0,0	100,0

Tabell 4 - Univariat analyse av avhengige variablar.

Gjennom ei univariat analyse av svara knytt til våre avhengige variablar fann me:

Når det gjaldt Q44 svarte 69,9% at dei ganske ofte, svært ofte eller alltid kan få hjelp av sine kollegaer om dei treng det, dei fleste av desse på det nest høgste nivået (alternativ 2). Det var òg om lag her gjennomsnittet av svara på dette spørsmålet låg ($M=2,09$).

For Q68 svara heile 90,7% på dei to høgaste svaralternativa, medan her låg hovudtyngda nærare svaralternativ ein (dei seier svært ofte eller alltid til venene sine at Normisjon er ein god organisasjon å jobbe i), med eit gjennomsnitt på 1,4 ($SD= 0,7$).

Me vurderte graden av ekstrarolleåtfærd målt etter både Q44 og Q68 som svært høg. Graden av framsnakk (organisatorisk lojalitet) såg ut til å vere enno større enn graden av hjelpsemd, men på dette målenivået (ordinalt) kan me ikkje samanlikna desse funna og seie noko om mengda av framsnakk i forhold til moglegheit for hjelp. Me kan berre konstatere at dei tilsette svarar i øvste grad av skalaen, og det i stor grad samrøysta.

Gjennom ei bivariat analyse fann me òg at svara på dei to spørsmåla samvarierte signifikant ($r=0,29$, $p<0,01$), som i noko grad kunne indikere at dei var mål på noko av det same, nemleg ekstrarolleåtfærd.

Spørsmål	Q68 Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.
Q44 Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?	$p=0,287^{**}$
** Korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå (2 hala)	

Tabell 5 - Bivariat korrelasjonsanalyse av avhengige variablar

Funna viste oss også at begge variablane hadde forbettringspotensiale, standardavvika kunne bli mindre, og gjennomsnitts-svara bevege seg enda høgare på skalaen. At SD er høgare for Q44, som òg har eit dårlegare gjennomsnitt enn Q68, viser oss at slikt potensiale er høgare for Q44 enn for Q68. Organisasjonen kan difor truleg kan nå høgare på desse måla, og i særleg grad på målet for hjelpsemd, ved bruk av dei rette metodane. Den observasjonen gjorde den vidare analysen enno meir interessant.

5.2 Analyse og drøfting av funn knytt til transformasjonsleiring

I dette avsnittet vil me ta for oss hypotesane knytt til transformasjonsleiring:

H1A: *Dess høgare grad tilsette opplever transformasjonsleiring i form av dei fire i-ane, dess høgare grad erfarer dei ekstrarolleåttferd i form av hjelpsemd frå sine kollegaer.*

H1B: *Dess høgare grad tilsette opplever transformasjonsleiring i form av dei fire i-ane, dess høgare grad utøver dei ekstrarolleåttferd i form av organisatorisk lojalitet.*

Hypotese H1A er målt på Q 44 («Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskollegaer?») og hypotese H1B er målt på Q68 («Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.»)

For å få ei vidare forståing av målingane knytt til dei avhengige faktorane for denne leiingsforma valde me å analysere dei deskriptivt i ei univariat analyse:

Nr.	Spørsmål	Svarfordeling		Svar fordelt på svaralternativer i %					Totalt
		Gjennomsnitt (M)	Standardavvik (SD)	Svært ofte eller alltid	Ganske ofte	Av og til	Ganske sjelden	Svært sjelden eller aldri	
Q6	Identifiserer du deg med Normisjons visjon og verdier?	1,6009	0,73973	52,0	38,6	7,2	1,8	0,4	100,0
Q7	Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	1,7534	0,70210	37,7	51,1	9,9	0,9	0,4	100,0
Q9	Opplever du at det er rom for nytenkning på din arbeidsplass?	1,8565	0,78099	36,3	43,9	17,5	2,2	0,0	99,9
Q25	Får du tilstrekkelig tilbud om kurs- og kompetanseheving?	2,9772	1,09395	7,8	27,9	32,9	21,9	9,6	100,1
Q32	Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	2,3196	0,94244	20,1	39,7	29,7	9,1	1,4	100,0
Q33	Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	1,6210	0,65506	47,0	44,3	8,2	0,5	0,0	100,0
Q34	Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	1,8545	0,78031	34,5	49,5	11,8	4,1	0,0	99,9
Q59	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?	1,7757	0,83141	42,5	42,1	11,7	2,8	0,9	100,0
Q61	Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	2,0943	0,94922	28,8	42,9	20,3	6,1	1,9	100,0
Q62	Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	2,0616	0,98609	33,2	37,9	20,4	6,6	1,9	100,0
Q63	Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	2,7321	1,01194	12,0	28,7	36,8	19,1	3,3	99,9
Q70	Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.	1,5860	0,74306	54,4	34,9	8,4	2,3	0,0	100,0

Tabell 6 - Univariat analyse av variablar; transformasjonsleiring

Ved eit første blick såg me at ingen av spørsmåla hadde ei tydeleg svartyngde i nedre del av skalaen, svaralternativa 4 og 5 (ganske sjelden eller svært sjelden eller aldri). Det tyder på stor grad av stadfesting med tanke på spørsmålsstillinga.

Spørsmåla Q25 (M=2,98, SD=1,09), Q32 (M=2,32, SD=0,94) og Q63 (M=2,73 SD=1,01) hadde eit gjennomsnitt rundt midten av skalaen og her var alle svaralternativa brukt.

Dei resterande spørsmåla hadde hovudtyngda av svara i øvre del av skalaen, på svaralternativa 1 og 2. Spørsmålet med høgast gjennomsnitt var Q70, som måler om organisasjonen inspirerer dei tilsette til høg yting. Her låg gjennomsnittet på heile 1,59

(SD=0,74). Heile 89,3 prosent av respondentane svarte tydeleg bekreftande («Svært ofte eller alltid» og «Ganske ofte») på dette spørsmålet.

For å kartleggja samanheng med den avhengige variabelen gjorde me no ei bivariat korrelasjonsanalyse av dei uavhengige variablane opp mot dei avhengige:

Spørsmål:	Pearson-korrelasjonar:	
	Q44	Q68
Q6 Identifiserer du deg med Normisjons visjon og verdier?	0,047	,254**
Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	0,116	,196**
Q9 Opplever du at det er rom for nytenkning på din arbeidsplass?	,206**	,357**
Q25 Får du tilstrekkelig tilbud om kurs- og kompetanseheving?	,181**	,281**
Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	,217**	,188**
Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	,168*	,227**
Q34 Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	,160*	,302**
Q59 Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?	,394**	,328**
Q61 Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	,306**	,306**
Q62 Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	,339**	,399**
Q63 Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	,308**	,423**
Q70 Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.	0,111	,603**
** Korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå (2-hala)		
* Korrelasjon er significant på 0.05 nivå (2-hala).		

Tabell 7 - Bivariat korrelasjonsanalyse av variablar; transformasjonsleiing

I forhold til Q44 (avhengig variabel i H1A) såg me at sju av tolv spørsmål (uavhengige variablar i H1A) korrelerte signifikant på 0,01 nivå, medan to (Q33 og Q34) korrelerte på 0,05-nivå. Dei spørsmåla som ikkje i det heile korrelerte med Q44 var Q6, Q7 og Q70. I høve til Q68 (avhengig variabel i H1B) korrelerte alle spørsmåla signifikant på 0,01 – nivå.

I høve til dei 4 i-ane teikna det seg no følgjande bilde:

Inspirerende motivasjon: Ingen av spørsmåla som kartla dette viste seg å korrelere signifikant med den avhengige variabelen knytt til hjelpemd (Q44, H1A). Dette gjaldt Q6, Q7 og Q70 ($r=0,05 - 0,12$). Dette kunne kome av til dømes dårlege val av spørsmål, eller dårlege spørsmål i undersøkinga.

I forhold til den avhengige variabelen framsnakking (Q68, H1B) var det annleis, og me oppdaga frå middels til relativt høg signifikant ($p<0,01$) korrelasjon mellom denne og måla for inspirerende motivasjon som er Q6 ($r = 0,25$), Q7 ($r = 0,20$) og Q70 ($r = 0,60$). Når gjennomsnittet på svara var så høgt ($M > 1,5$ på alle tre, $SD \approx 0,7$), tyda det på høg førekomst av inspirerende motivasjon i organisasjonen.

Intellektuell stimulering: Alle spørsmåla som kartla dette korrelerte signifikant ($p < 0,01$) i høve til Q44 (H1A) og Q68 (H1B). Dette gjaldt Q9 ($r =$ høvesvis 0,21 og 0,26) , Q25 ($r =$ høvesvis 0,18 og 0,28) og Q61 ($r =$ høvesvis 0,31 og 0,31). Her var tendensen at svara låg noko lågare på skalaen, og med til dels høgare standardavvik på svara, enn det me såg for inspirerende motivasjon. Dette viste oss at denne sida ved transformasjonsleiing er mindre uttalt enn til dømes inspirerende motivasjon, men at den tydeleg samvarierer med ekstrarolleåtferd.

Idealisert påverknad: Denne sida ved transformasjonsleiing var berre belyst gjennom eitt spørsmål (Q59). Og dette spørsmålet påviste signifikant korrelasjon ($p < 0,01$) med begge måla på ekstrarolleåtferd. 84,6% av svara fordelte seg jamt på dei to høgste svaralternativa, noko som tyda på at også denne sida ved transformasjonsleiing er tydeleg i organisasjonen. Me merkte oss at med berre eitt spørsmål knytt til dette perspektivet er resultatet veldig sårbart med tanke på om spørsmålet faktisk svarar på det som det skal svare på, og om respondentane forstår det rett. Denne uvissa måtte me berre ta til etterretning.

Individuelle omsyn: Alle spørsmåla som kartla dette perspektivet på transformasjonsleiing korrelerte signifikant med både kollegahjelpemd (Q44, H1A) og framsnakk av organisasjonen (Q68, H1B). Me merkte oss likevel at to av spørsmåla (Q33 og Q34 om friheit til å gjere arbeidet på sin måte og moglegheit for å påverke avgjersler) hadde litt lågare signifikansnivå med hjelpemd enn med framsnakk (0,05-nivå mot 0,01-nivå). Også for dette spørsmålet var svara godt samla høgt oppe på skalaen. Dette tyder på at også dette perspektivet på transformasjonsleiing er merkbart til stades i organisasjonen, men at denne i-en kan ha noke lågare innverknad på hjelpemd enn på organisatorisk lojalitet.

Drøfting av funn

Me merka oss at inspirerende motivasjon ikkje samvarierte signifikant med Q44 som mål på ekstrarolleåtferd. Dette gjaldt Q6 ($r=0,05$), Q7 ($r=0,12$) og Q70 ($r=0,11$).

Me såg også at mange av spørsmåla knytt til transformasjonsleiing generelt var blant dei med høgast gjennomsnittleg svarfordeling. Dette kan tyde på ei skeivheit («skewness», Field 2013:20) og det kan vanskeleggjere bruk av bivariat analyse. Når N er så stort som i vårt tilfelle reknar me likevel ikkje manglande normalfordeling som eit alvorleg

problem (Field 2013:172). Det kan tenkjast at ei lineær analyse i det heile ikkje kan gje oss svar på eventuell samvariasjon (Jacobsen 2015:345).

I forhold til spørsmål 68 korrelerte faktisk alle spørsmåla signifikant på $p=0.01$ -nivå med alle dei fire i-ane. Det gjaldt høvesvis Q32 ($r=0,19$), Q33 ($r=0,23$), Q34 ($r=0,30$), Q59 ($r=0,33$) og Q63 ($r=0,42$).

Korrelasjonane varierte frå svakt til relativt høgt, og me kan seie at hypotese H1 sett under eitt i noko grad blei stadfesta gjennom bivariat analyse. Visse delar av ekstrarolleåtferda hadde svakare korrelasjonar med transformasjonsleiing enn andre.

At variablane til dels korrelerte ulikt kan stadfeste at dei berre i noko grad måler det same (jf. vår avvising av indeksering som moglegheit). Men det kan òg vere andre høve:

Me nemnde tidlegare at dei har ulikt perspektiv. Det eine (Q44) vurderer åtferda på andre, som berre er eit godt mål om leiar behandlar sine tilsette likt. Den andre (Q68) vurderer åtferda ut ifrå respondenten si oppfatning av seg sjølv, eit mål som berre er reelt om respondenten har god sjølvinnsikt og svarar ærleg. At dei sprika kan såleis henge saman med både varierende leiaråtferd, manglande sjølvinnsikt hos dei tilsette og skjulte intensjonar. Det kan òg henge saman med at spørsmåla ikkje dekkjer breidda av aktuelle tilnærmingar. Det kan vera eit teikn på at Q44 er eit noko dårlegare mål på ekstrarolleåtferd enn Q68, og det kan vere eit resultat av at me berre har undersøkt 2 av dei 7 uttrykka for ekstrarolleåtferd (Podsakoff et al 2000). Hadde me hatt mål på alle saman kan det tenkjast at bildet hadde vore annleis. Den høge indre korrelasjonen mellom dei to måla tydar imidlertid på at det som dei måler heng saman på eit vis.

Som nemnd i teorikapitelet viser forskning at transformasjonsleiing har ein motpol i transaksjonsleiing, og at denne er øydeleggjande for ekstrarolleåtferd (Euwema et al 2007). Kunne det så tenkjast at hjelpsemd faktisk blir oppfatta som eit bytemiddel og utøving av dette som del av ein transaksjon (ein bytehandel)? Er hjelpsemd overfor kollegaer ei åtferd som utøvast for å få hjelp tilbake når ein treng det? Slik var framsnakk av organisasjonen kanskje eit tydelegare mål på ekstrarolleåtferd? Det skjer på fritida, når over- og sideordna kollegaer ikkje høyrer det, og gjev såleis inga direkte fordel tilbake. Var det difor slik åtferd også korrelerte tydelegare med hypotesen (H1B) enn hjelpsemd (H1A)?

Om det ligg ei forventning til motyting ved utøving av hjelpsemd så diskvalifiserer ikkje det hjelpsemd frå ekstrarolleåtferd, så lenge det berre handlar om eit kollegialt bytemiddel, og ikkje går inn i det formelle belønningssystemet i eit 1:1 forhold (Podsakoff 2000). Men me måtte like vel anta at eit slikt uformelt bytemiddel kunne oppfattast meir tosidig, og at denne dobbeltheita i si tid kunne forklare at funna knytt til hjelpsemd (Q44) var mindre tydelege enn for framsnakk/organisatorisk lojalitet (Q68).

Når med såg på kor dei to hypotesane skilde seg, fann me med den tydlegaste *forskjellen* i svara på Q70 og Q6 (differanse på $r > 0,2$). Begge desse var mål på inspirerende motivasjon, det målet me ikkje i det heile fann signifikante korrelasjonar med Q44 i vårt empiriske materiale. Det understreka at inspirerende motivasjon slår svært ulikt ut på hjelpsemd og organisatorisk lojalitet.

I forhold til hypotesane våre konkluderte me at berre H1B fekk støtte i empirien. For H1A vurderte me det slik at transformasjonsleiing er ei leiingsmodell som inneheld alle dei fire i-ane. Når det var så tydeleg at inspirerende motivasjon ikkje hang saman med hjelpsemd syns me ikkje me kunne stadfeste hypotesen:

Funn 1A:

Det er ikkje påvist heilskapleg samvariasjon mellom tilsette si oppleving av transformasjonsleiing i form av dei fire i-ane og graden dei utøver av ekstrarolleåtferd i form av hjelpsomhet.

FUNN 1B:

Dess høgare grad tilsette opplever transformasjonsleiing i form av dei fire i-ane, dess høgare grad utøver dei ekstrarolleåtferd i form av organisatorisk lojalitet.

5.3 Analyse og drøfting av funn knytt til jobb-beriking

I dette avsnittet vil me ta for oss hypotesane knytt til jobb-beriking:

H2A: *Dess meir arbeidet er jobberikande, dess høgare grad erfarer tilsette ekstrarolleåtfærd i form av hjelpsemd frå sine kollegaer.*

H2B: *Dess meir arbeidet er jobberikande, dess høgare grad utøver tilsette ekstrarolleåtfærd i form av organisatorisk lojalitet.*

Hypotese A er målt på Q 44 («Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskollegaer?») og hypotese B er målt på Q68 («Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.»)

Dei uavhengige variablane knytt jobb-beriking frå førre kapittel vart no analysert deskriptivt i ei univariat analyse:

Spørsmål		Svarfordeling		Svar fordelt på svaralternativer i %					Totalt
Nr.	Formulering	Gjennomsnitt (M)	Standardavvik (SD)	Svært ofte eller alltid	Ganske ofte	Av og til	Ganske sjelden	Svært sjelden eller aldri	Sum i %
Q7	Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	1,7534	0,70210	37,7	51,1	9,9	0,9	0,4	100,0
Q22*	Hvor ofte opplever du å måtte jobbe under for stort arbeidspress?	2,9000	0,92109	5,9	26,4	43,2	20,9	3,6	100,0
Q31	Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	1,8578	0,68085	29,8	56,0	12,8	1,4	0,0	100,0
Q33	Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	1,6210	0,65506	47,0	44,3	8,2	0,5	0,0	100,0
Q37	Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	1,4326	0,59110	61,9	33,0	5,1	0,0	0,0	100,0
Q41	Trives du med dine arbeidsoppgaver?	1,6250	0,59699	43,1	51,9	4,6	0,5	0,0	100,1
Q60	Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	1,6872	0,79089	47,9	38,9	10,4	2,4	0,5	100,1
Q62	Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	2,0616	0,98609	33,2	37,9	20,4	6,6	1,9	100,0
Q63	Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	2,7321	1,01194	12,0	28,7	36,8	19,1	3,3	99,9
Q70*	Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.	1,5860	0,74306	54,4	34,9	8,4	2,3	0,0	100,0

* Kontrollvariablar

Tabell 8 - Univariat analyse av variablar; jobb-beriking

Her såg me at ingen av standardavvikane var urovekkjande store. Med stadfesting frå kontrollanalysane sjekka me samvariasjon mellom jobb-beriking (på dei attverande variablane) og dei avhengige variablane for ekstrarolleåtfærd i Normisjon, Q44 (H2A) og Q68 (H2B).

Spørsmål:	Pearson-korrelasjonar:	
	Q44	Q68
Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	0,116	,196**
Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	0,103	0,294**
Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	0,168*	0,227**
Q37 Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	0,136*	0,340**
Q41 Trives du med dine arbeidsoppgaver?	0,227**	0,374**
Q60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	0,227**	0,429**
Q62 Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	0,339**	0,399**
Q63 Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	0,308**	0,423**
**Korrelasjon er signifikant på 0.01 nivå (2-hala).		
*Korrelasjon er signifikant på 0.05 nivå (2-hala).		

Tabell 9 - Bivariat analyse av variablar; jobb-beriking

Sett opp mot Q44 såg me at to av spørsmåla knytt til jobb-beriking ikkje korrelerte signifikant i det heile ($p > 0,05$). Dette gjaldt Q7 ($r = 0,12$) og Q31 ($r = 0,10$). Spørsmåla om fridom til å gjere arbeidet på sin måte og om ein såg på arbeidet som meningsfylt (Q33 og Q37) korrelerte på 0,05 nivå (høvesvis $r = 0,17$ og $r = 0,14$). Det var berre spørsmåla om trivsel med oppgåvene, verdsetting av næraste leiar, oppmuntring frå leiar til å seia i frå og om leiar hjelper å utvikle eins ferdigheit (Q41, Q60, Q62 og Q63) som korrelerte signifikant på høgaste nivå ($p < 0,01$). Ei forklåring på ei tilsynelatande manglande korrelasjon kan vere ei skeivheit i svara (skewness).

Dei variablane som ikkje korrelerte (Q7 og Q31) hadde eit gjennomsnitt under to ($M =$ frå 1,75 til 1,86), små standardavvik ($SD < 0,70$), men likevel med heile fire og fem svaralternativ i bruk.

Sett opp mot Q68 var bildet eit anna. Alle variablane korrelerte på 0,01-nivå, med den same moglege statistisk skeivheita som for Q44. Me tolka dette som at den eventuelle skeivheita har mindre å seie (Field 2013:172) og som ei stadfesting på at modellen vår hadde forklaringskraft for H2B.

Av dette trakk me følgjande slutningar: Hypotese 2A har ikkje støtte i empirien, men det har hypotese 2B.

FUNN 2A:

Det er ingen tydeleg samvariasjon mellom jobb-beriking og erfaring av ekstrarolleåtfærd i form av hjelpemd frå sine kollegaer.

FUNN 2B:

Dess meir arbeidet er jobberikande, dess høgare grad utøver tilsette ekstrarolleåtfærd i form av organisatorisk lojalitet.

5.4 Analyse og drøfting av funn knytt til kognitiv evalueringsteori

I dette avsnittet skal me ta for oss hypotesane knytt til kognitiv evalueringsteori:

H3A: *Dess høgare grad leiar nyttar verbal kompetansebekreftande belønning, dess høgare grad erfarer tilsette ekstrarolleåtferd i form av hjelpemd frå sine kollegaer.*

H3B: *Dess høgare grad leiar nyttar verbal kompetansebekreftande belønning, dess høgare grad utøver tilsette ekstrarolleåtferd i form av organisatorisk lojalitet.*

Også H3A er målt på Q 44 («Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskollegaer?») og H3B er målt på Q68 («Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.»)

På bakgrunn av den noko omstendelege prosessen med operasjonalisering og validering av variablane gjorde me ei univariat analyse av dei aktuelle spørsmåla:

Nr.	Spørsmål	Svarfordeling		Svar fordelt på svaralternativer i %					Totalt
		Gjennomsnitt (M)	Standardavvik (SD)	Svært ofte eller alltid	Ganske ofte	Av og til	Ganske sjelden	Svært sjelden eller aldri	
Q18	Opplever du organisasjonsklimaet som stivbeint og regelstyrt?	3,8520	0,85455	0,0	6,3	26,0	43,9	23,8	100,0
Q31	Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	1,8578	0,68085	29,8	56,0	12,8	1,4	0,0	100,0
Q33	Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	1,6210	0,65506	47,0	44,3	8,2	0,5	0,0	100,0
Q60	Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	1,6872	0,79089	47,9	38,9	10,4	2,4	0,5	100,1
Q69	Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.	1,4419	0,68024	64,2	29,8	3,7	2,3	0,0	100,0

Tabell 10 - Univariat analyse av variablar; kognitiv evalueringsteori

Me såg at ingen av standardavvika markerte seg som urovekkande store her heller.

Me såg her mykje av den same skeivheita på svarfordelinga som me har sett på fleire av dei andre analysane, og som me har konkludert med at ikkje treng vere av betydning her. Me la imidlertid merke til at Q18 skilde seg ut med ei motsett skeivheit. Dette var i tråd med forventningane, då «stivbeint og regelstyrt» er opplevd som ei negativ formulering i motsetnad til dei andre.

Me gjorde difor ei bivariat korrelasjonsanalyse av forholdet mellom verbal kompetansebekreftande belønning frå leiar (Q60) og vår undersøking sine avhengige variablar, Q44 (H3A) og Q68 (H3B):

Spørsmål	Pearson-korrelasjonar	
	Q44	Q68
Q60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	0,429**	0,227**
**Korrelasjon er signifikant på 0.01 nivå (2-hala).		

Tabell 11 - Bivariat korrelasjonsanalyse av variablar; kognitiv evalueringsteori og avhengige verdiar

Me såg då ei tydeligare samvariasjon for Q44 ($r=0,43$) enn for Q68 (0,23), men begge variablane var knytt til den uavhengige på signifikant 0.01-nivå. Dette tolka me som ei stadfesting på at ekstrarolleåtferda i Normisjon er indre motivert og at han er styrkt av eit verbalt støttande og kompetansebekreftande leiarskap. Dette betydde vidare at begge hypotesane våre knytt til CET fekk støtte i empirien.

FUNN 3A:

*Dess høgare grad leiar nyttar verbal kompetansebekreftande belønning,
dess høgare grad erfarer tilsette ekstrarolleåtferd i form av hjelpsemd frå sine kollegaer.*

FUNN 3B:

*Dess høgare grad leiar nyttar verbal kompetansebekreftande belønning,
dess høgare grad utøver tilsette ekstrarolleåtferd i form av organisatorisk lojalitet.*

5.5 Drøfting og konklusjonar ut frå våre funn

Etter å ha satt oss inn i ulike forklaringsteoriar for ekstrarolleåtferd, operasjonalisert dei mot vår tilgjengelege empiri, drøfta spørsmåla substansielt og analysert dei på ulike måtar har me funne at transformasjonsleiing, kognitiv evalueringsteori og jobb-beriking ser ut til å kunne vere delvis gyldige forklaringsmodellar for ekstrarolleåtferda i Normisjon.

På generell basis kan me seie at alle hypotesane vart bekrefta når me nytta Q68 som avhengig variabel. Det tyder at både transformasjonsleiing, i tråd med dei fire i-ane, jobb-beriking og kognitiv evalueringsteori er modellar med forklaringskraft i høve til ekstrarolleåtferd, i form av organisatorisk lojalitet (H1B, H2B og H3B).

Med Q44, som måler kollegahjelpsemd, som avhengig variabel vart hypotesane (H1A, H2A og H3A) i mykje større grad problematisert.

5.5.1.1 Transformasjonsleiing

Utgangspunktet for å velje denne teorien som mogleg forklåringsmodell for ekstrarolleåtferd var at det er påvist tydelege band mellom denne leiingsforma og OCB i privat og offentleg sektor, og me ville sjå om dette også kunne dokumenterast i ein ideell organisasjon.

I forhold til ekstrarolleåtferd i form av kollegahjelpsemd (H1A) vart transformasjonsleiing avvist som forklaringsmodell. Det var heilt tydeleg (målt på 3 ulike variablar) at inspirerende motivasjon ikkje hang saman med hjelpsemd i Normisjon. Var det då slik at modellen ikkje var eigna for å fremje ekstrarolleåtferd i ein ideell organisasjon, slik me ville undersøkje? Eller er det andre høve enn sektor som førte til dette funnet?

Var problemet at «leiarar» ikkje er fjerna frå respondentgruppa, og at desse i mindre grad enn andre, i det heile har overordna som dei kan vere motiverte av? Om dette var forklaringa på ulikskapen burde det i så fall slått ut også på dei andre aspekta, som intellektuell stimulering, idealisert påverknad og individuell tilpassing, noko det ikkje gjorde.

Dei positive korrelasjonane mellom hjelpsemd og dei andre i-ane er på den andre sida også eit viktig funn. Det kan peike på at desse, lausrive frå transformasjonsleiing som heilskapleg modell, kan forklare noko av hjelpsemda i Normisjon.

I forhold til ekstrarolleåtferd i form av framsnakking utad (H1B) fann me tydeleg samvariasjon med transformasjonsleiing i denne organisasjonen. Me måtte då spørje oss kva årsaka til denne todelinga kunne vere. var det eit resultat av at spørsmåla likevel ikkje dekkja alle aspekta ved transformasjonsleiing, slik me antok etter å ha vurdert variablane substansielt, eller var det manglar med dei gode spørsmåla knytt til dette eine aspektet, inspirerende motivasjon? Me synst sjølve me hadde gjort ein grundig jobb med operasjonalisering og variabelutval, og me hadde heile tre spørsmål som skulle kartleggje dette perspektivet. Men sikre kunne me ikkje vere.

Leiaråtferd er ei kjend kjelde til ekstrarolleåtferd, og særleg transformasjonsleiing (Podsakoff et al 2000:528). Når me så fann slike korrelasjonar i Normisjon antok me at modellen hadde forklåringskraft for ekstrarolleåtferd også her, men me kunne ikkje konkludere for andre perspektiv enn organisatorisk lojalitet.

Me noterte oss at Matthiesen undersøkte transformasjonsleiing på einingsnivå, medan me har undersøkt denne leiaråtferda på individuelt nivå. Når modellen sin samanheng med ekstrarolleåtferd på dette nivået vart bekrefta i forhold til organisatorisk lojalitet var dette ei ytterlegare stadfesting av modellen si kraft som forklaringsmodell for denne typen ekstrarolleåtferd på *ulike* nivå, og kanskje eit signal om modellen sin overførbarheit til fleire kontekstar (jf. pkt. 4.7.2.1).

5.5.1.2 Jobb-beriking

Utgangspunktet for å velje jobb-beriking som ein mogleg forklaringsmodell var at det er forska lite på samanhengen mellom oppgåvekaraktistikkar og ekstrarolleåtferd, men og fordi det er ein modell som dekker bredda av dei andre årsaksfaktorane.

I forhold til jobb-beriking var det ingen samvariasjon med hjelpsemd, men også her var det ein tydeleg samvariasjon med organisatorisk lojalitet. Me spurte oss om me anar ein tendens her. Var den ulike korrelasjonen med dei to avhengige variablane som me såg i forhold til transformasjonsleiing og jobb-beriking eit uttrykk for det same? I så fall kunne spørsmåla me stilte oss i avsnittet over vere aktuelle også her. Me måtte òg spørje oss om misforholdet mellom Q44 og både H1A og H2A var eit signal om ein avhengigheit. Kunne den eine vere ein mellomliggande variabel? Dette har ikkje vore undersøkt, og må i så fall vere gjenstand for vidare undersøkingar.

Me nemnte tidlegare at ein mogleg feilmargin er at spørsmåla ikkje er utforma for vår undersøking. Når me først gjorde kontrollanalysar av jobb-beriking i forhold til generelle faktorar (både i forhold til motivasjon og til hygiene), meinte me at me på ein vel grunngjeven måte kunne sjå bort frå denne feilmarginen.

Me ville også våge oss på ein annan tanke. Jobb-beriking handlar mellom anna om å utløyse motivasjon hos den enkelte ved å gje sjølvstendig ansvar og å byggje ned etablerte skilje i linjestruturen (organisasjonskaraktistikkar). Kunne det vere at dette opnar for større behov for å bevise at ein er sitt ansvar verdig, og at eit fokus på karrierestigen blir tydelegare? Slik kunne me òg tenkje oss at hjelpsemd kollegaer imellom vart svekka. Men også her må me poengtere at det berre er spekulasjonar, utan moglegheit til å konkludere ut frå empirien.

I forhold til utgangspunktet vårt har me påvist at fokus på oppgåvekaraktistikkar, organisasjonskaraktistikkar og leiaråtferd, her undersøkt med utgangspunkt i jobb-

beriking, kan ha forklaringskraft på ekstrarolleåtferd i form av framsnakk av eigen organisasjon; organisatorisk lojalitet.

5.5.1.3 Kognitiv evalueringsteori

Vårt utgangspunkt for valet av denne teorien i vår oppgåve var at Gagnè og Deci (2005) peikte på at sjølvdetermineringsteori (SDT-teori) kunne vere eit spennande bidrag til å forstå OCB, men at det ikkje er gjort mykje forskning på det.

Med utgangspunkt i våre hypotesar fann me høg samvariasjon mellom kognitiv evalueringsteori og begge våre avhengige variablar. Dette var altså den modellen som korrelerte tydelegast med breidda av fenomenet ekstrarolleåtferd, konkretisert ved både kollegahjelpsemnd og organisatorisk lojalitet. Dette bekreftar Gagnè og Deci sine antakingar og begge våre hypotesar (H3A og H3B).

Me nemnde i teorikapitelet (punkt 3.4.3) at indre motivasjon i rein form er vanskeleg å finna i den verkelege verda, og at ein integrert ytre motivasjon kanskje var det næraste me kunne håpe å finne. Når våre hypotesar kring CET (H3A og H3B) vart så tydeleg stadfesta kan det tyda på at medarbeidarane i Normisjon er i denne delen av skalaen i forhold til ekstrarolleåtferd. Det må påpeikast at det her berre var mogleg å nytte ein variabel som mål på verbal kompetansebekreftande belønning og at dette funnet gjerne skulle vore styrka med fleire variablar. Korrelasjonsanalysen viste derimot at denne variabelen samvarierte med variablane knytt til fritt val framhald / autonomi og sjølvrapportert interesse, noko som styrkjer funnet.

6 Avslutning

6.1 Ei kort oppsummering og forslag til vidare forskning

Me starta med å stille oss spørsmålet:

Kva ekstrarolleåtferd kan me observere i Normisjon, kva kan forklare dette fenomenet og kva kan organisasjonen gjere for å oppretthalde og styrkje det?

I denne oppgåva har me satt oss inn i relevant teori og reanalysert empiri frå medarbeidarundersøkinga i Normisjon for å søkje svar på dette.

Me enda opp med to spørsmål frå undersøkinga som me mente var gode mål på ekstrarolleåtferd. Det var Q44 som målte moglegheit for å få hjelp frå kollegaer, og Q68 som målte kor ofte ein seier til sine kollegaer at Normisjon er ein god organisasjon å jobba i. Desse dekkja to av hovudområda for ekstrarolleåtferd, nemleg «hjelpsemd» og «organisatorisk lojalitet». Med desse som avhengige variablar utforma me tre hypotesar for kvar dei, totalt seks hypotesar, som me undersøkte ved hjelp av uni- og bivariate analysar av det empiriske materialet.

Fire av hypotesane vart gjennom analyse og drøftingar stadfest, medan to vart avvist.

Me ønskte at vår oppgåve skulle gje oss ny kunnskap om relasjonar mellom ekstrarolleåtferd og høvesvis transformasjonsleiing, jobb-beriking og kognitiv evalueringsteori i ein ideell kontekst, noko me gjennom arbeidet har fått. Alle modellane såg ut mellom anna til å predikere for ekstrarolleåtferd i form av organisatorisk lojalitet.

Særleg på forholdet mellom ekstrarolleåtferd i form av hjelpsemd og transformasjonsleiing og forholdet mellom ekstrarolleåtferd i form av hjelpsemd og jobb-beriking i ein ideell kontekst vil me ønskje meir forskning velkomen. Dette vil kunne gje meir informasjon om kvifor hypotesane 1A og 2A ikkje vart bekrefta.

Det er verd å merkja seg at sjølv om alle fire årsaksområda for ekstrarolleåtferd har vore i fokus er det berre er to av totalt sju kjenneteikn på ekstrarolleåtferd som har vore undersøkt empirisk. Me kan ut ifrå vår undersøking ikkje seie noko om dei tre teoriane sin samanheng med sportsånd, organisatorisk medgjerlegheit, individuelt initiativ, fellesskapsdyd og sjølvutvikling (Podsakoff et al 2000, jf. punkt [3.1.2](#)).

Me har vidare undersøkt dei tre teoriane parallelt og me har ikkje sett på relasjonen mellom dei. Det kan tenkjast at nokre av desse eigentleg skal forståast som

mellomliggjande variablar og at dei treng kvarandre for å gje det dokumenterte utfallet. Dette forblir uansett berre speulasjonar utan empirisk underbygging.

Også differensierte undersøkingar, til dømes på arbeidsplass innad i organisasjonen, vil vere eit velkomment bidrag. Normisjon er svært samansett, og det er ikkje gitt at dei ulike arbeidsplassane har dei same samanhengane i høve til ekstrarolleåtferd som moderorganisasjonen har som heilskap.

Vår oppgåve har hatt Normisjon som forskingsobjekt og våre funn kan ikkje utan vidare overførast andre organisasjonar eller til sektoren som eit heile. Funna er ein liten brikke i eit større puslespel som framtidig forskning kan gje oss svar på.

Den modellen som totalt sett viste seg å gje ei best forklaring på både dei målte elementa av ekstrarolleåtferd var kognitiv evalueringsteori. Dette er ein modell som både handlar om individkarakteristikkar og leiaråtferd. Me fann ikkje belegg for å seie noko om oppgåve- og organisasjons-karakteristikkar si påverknad på hjelpsemnd.

6.2 Anbefalinger til Normisjon

Me har sett at det i Normisjon blir utøvd ekstrarolleåtferd i organisasjonen, ja dei fleste yt utover det som kan krevjast av dei. Gjennomsnittsverdiane (Q44: $M=2,09/SD=0,81$; Q68: $M=1,43/SD:0,70$) er i øvre del av skalaen, men kor mykje kan ein vente? Kva er eigentleg det realistisk høgste nivået? Dette kan me ikkje svare på, men me meiner at eit fokus på tiltak som opprettheld og fremjar ekstrarolleåtferd er tilrådeleg.

I vår kartlegging av ekstrarolleåtferd i organisasjonen er det berre to forhold me har sett på: Det er hjelpsemnd og organisatorisk lojalitet. Og me har funne at dei tre teoriane me har sett på i ulik grad såg ut til å predikere for dei ulike formene av ekstrarolleåtferd.

I våre anbefalinger til organisasjonen ligg det difor først å gjere eit strategisk val: Kva slags ekstrarolleåtferd vil organisasjonen vere mest tent med i tida som kjem?

Organisatorisk lojalitet, i form av tilsette som kommuniserer positivt om organisasjonen i sine sosiale nettverk, handlar om omdømmebygging (Jacobsen og Thorsvik 2013:299-300). Om dette er organisasjonen sin hovudstrategi vil det vere avgjerande å lære av funna F1B, F2B og F3B.

Desse funna inneber at ei framleis satsing på transformasjonsleing, jobb-beriking og kognitiv evaluering vil vere målfremjande. Opplæring i alle modellane bør

gjennomførast i organisasjonen sine leiargrupper. Om ein skal ha eit særleg fokus på noko bør det vere intellektuell stimulering, då samanhengen med OCB er tydeleg, men det er også tydeleg at her er det meir å hente ut.

Det *kan* tenkjast at ein kan velje ut éin modell og satse alt på denne. Modellane sin relasjon er imidlertid ikkje kartlagt, og å fjerne to kan vise seg å vere det same som å ta grunnlaget frå den attverande. Me anbefaler difor å halda fram med alle modellane parallelt til vidare forskning er gjennomført.

Om strategien er knytt til *prestasjonar* bør fokuset vere annleis. Då er det funna frå F3A som bør få mest merksemd, då dette fremjast med ekstrarolleåtferda hjelpsemd (jf. punkt 3.1.1). Me anbefaler også for denne strategien eit framleis tydeleg fokus på leiaråtferda kognitiv evaluering.

Med utgangspunkt i analysen av H1A vil det truleg og vere tenleg at leiarane utøver idealisert påverknad, individuelle omsyn og i særleg grad intellektuell stimulering, sjølv om hypotesen i sin heilheit ikkje vart stadfesta.

Fokus på jobberiking og inspirerende motivasjon treng ikkje ha det same fokuset, og kan truleg nedprioriterast utan at det verkar inn på organisasjonen sin måloppnåing.

Om strategien skal vere *innovasjon* tyder forskning på at transformasjonsleiing predikerer for dette, med ekstrarolleåtferd som mellomliggende variabel (Matthiesen 2014). I og med at me ikkje har kartlagt dei ulike modellane sin interne relasjon i Normisjon anbefaler me ikkje at denne eine modellen vert reindyrka for dette føremålet. Om ein vil satsa på innovasjon vil me også for denne strategien anbefale ei satsing som også legg vekt på jobberiking og kognitiv evaluering inntil relasjonane er nærare kartlagt. Noko forenkla kan anbefalingane framstillast slik:

Anbefalte verkemiddel	Strategiske målsettingar		
	Betra prestasjonar	Betra omdømme	Auka innovasjon
Transformasjonsleiing (i tråd med dei 4 i-ene):		X	X
Jobb-beriking:		X	(X)
Kompetansebekreftande belønning:	X	X	(X)
Idealisert påverknad, intellektuell stimulering og individuelle omsyn:	(X)		

Tabell 12- Skjematisk framstilling av forholdet mellom strategi og anbefalte målsettingar

Uavhengig av kva strategiar som blir valt har me også nokre generelle anbefalinger:

Gjennom analysane har me fått bekrefta at kognitiv evalueringsteori er den teorien som har den vidaste og tydelegaste påverknaden på ekstrarolleåtfærd i form av hjelpemd og organisatorisk lojalitet i Normisjon. Tilsette i Normisjon er i utgangspunktet positive til organisasjonen sitt arbeid og opne for å late seg indre motivere.

Me har ikkje undersøkt korleis eksterne incentiv påverkar dei tilsette og me har ikkje undersøkt transaksjonsleiing i Normisjon. Men basert på presentert teori (Herzberg 1968 og Deci et al 1999) og våre funn meiner me at organisasjonen bør vere forsiktig med å eventuelt innføre system basert på ytre belønning. Det vere seg insentivsystem eller andre system for løn knytt til direkte resultatoppnåing. Slike system kan vere motivasjonsdrepande (jf. Deci et al 1999) i Normisjon og dermed gje ei hemmande effekt for ekstrarolleåtfærd over tid.

På same måte er det mykje som tyder på at fokus på kognitiv evaluering vil vera fremjande for ekstrarolleåtfærd i tida framover. Når dette er ein modell for motivasjon kan me anta at kognitiv evaluering vil verke fremjande også på anna i-rolleåtfærd og ekstrarolleåtfærd. Dette vil fremje organisasjonen sitt arbeid generelt. Som ei konkret anbefaling til leiinga i Normisjon vil me difor anbefale kursing av leiarar innan denne tenkemåten og leiingsforma.

For å kunne gjere effektive og strategiske prioriteringar anbefaler me at organisasjonen set i verk analysar av dei tre modellane sin gjensidigheit i si kontekst og vurderer om dei som organisasjon kan spissa seg inn mot ein eller to av dei i framtida.

Om organisasjonen følgjer opp desse anbefalingane meiner me at forholda ligg til rette for framleis, og i aukande grad, ekstrarolleåtfærd i form av hjelpemd og organisatorisk lojalitet, åtfærd som effektivt fremjar fungering i Normisjon.

7 Litteraturliste

7.1 Bøker og artiklar

Bass, B. M (1999) *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8:1, 9-32.

Brochs-Haukedal, W. (2013): *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen akademisk forlag.

Collins, J og Porras, J. (1996): *Building your company's vision*. Harvard Business Review (September-Oktober 1996). S. 65-77.

Davoudi, S. M. M (2013) *Impact: Job Enrichment in Organizational Citizenship Behaviour*. SCMS Journal of Indian Management, April - June, 2013, 106-112.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999): *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Psychological Bulletin, 125(6), 627-668. doi:10.1037/0033-2909.125.6.627. (10.01.2017).

Deluga, R. (1994): *Supervisor trust building leader-member exchange and organizational citizenship behavior*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67, 315–326.

Dysvik, A. og Kuvaas, B (2012): *Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business unit performance*. Human Resource Management, September – October 2012, Vol. 51:5, 651-664.

Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2008): *The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes*. International Journal of Training and development, Vol. 12:3, 138-157.

Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A., Sepehri, M. B. (2011): *A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 30 (2011), 1920 – 1925.

Ersoy, N.C., Born, M. P., Deros, E. og van der Molen, H.T. (2010): *Antecedents of organizational citizenship behavior among blue- and white-collar workers in Turkey*. International Journal of Intercultural Relations. Vol. 35 (2011), 356–367.

Euwema, M. C., Wendt, H., og van Emmerike, H. (2007): *Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures*. Journal of Organizational Behavior, November 2007, Vol. 28(8), 1035-1057.

Everett, E. L. og Furuseth, I. (2012): *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Universitetsforlaget.

- Gagnè, M og Deci E. L. (2005): *Self-Determination Theory and Work Motivation*. Journal of Organizational Behavior, June 2005.
- Gouveia, V.V., Vione, K. C, Milfont, T. L. og Fischer, R. (2015): *Patterns of Value Change During the Life Span: Some Evidence From a Functional Approach to Values*. Personality and Social Psychology Bulletin 2015, Vol. 41(9) 1276 –1290
- Herzberg, F. (1968): *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, Jan – Feb 1968, 53 – 62.
- Jacobsen, D. I. (2015): «*Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*» Tredje utgåve. Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget. 4. utgåve.
- Li, J. Z. (2013) i Glasø, L. og Thompson G. (red) (2013): *Transformasjonsledelse*. Gyldendal Akademisk.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven (aml)). Tilgjengelig på lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62. Besøkt 16/3-17.
- Martinsen, Ø. L. (2015): *Lederstil*. Kapittel 7 i *Perspektiver på ledelse*, av Martinsen Ø. L. 2015. Gyldendal Akademisk. 4. utgåve.
- Maslow, A. H. (1943): *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, Vol. 50 (4), 370-396.
- Matthiesen, S.B. (2014): *Transformasjonsledelse, ekstrarolleåttferd og innovasjon*. Magma 0514, 35-45.
- Mintzberg, H. (1992): *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Moorman, R. H. (1991): *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?* Journal of Applied Psychology, Vol. 76, 845–855.
- Normisjon (2014): «*Normisjon og Actas arbeidsmiljøundersøkelse 2013*». Rapport signert januar 2014 av generalsekretær Rolf Kjøde og personalleder Else Kari Bjerva.
- Organ D. W., Podsakoff P.M., MacKenzie S. B. (2006): *Organizational Citizenship Behavior. Its nature, antecedents and consequences*. Sage Publication.
- Piccolo, R. og Colquitt, J.A. (2006). *Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics*. Acad Manage Journal, 49(2), 327-340).

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Paine, J.B. og Bachrach, D. G. (2000): *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, 513–563.
- Richardson, J. T. E (2005): *Instruments for obtaining student feedback: a review of the literature*. Assessment & Evaluation in Higher Education, 01 August 2005, Vol.30(4), 387-415.
- Røvik, K.A. (2007): *Trender og translasjoner*. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Universitetsforlaget.
- Ryan, R.M. og Deci, E.L. (2000): *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology 25, 54-67. Academic Press.
- Ryan, R.M. og Deci, E.L. (2006): *Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will?* Journal of Personality 74:6, December 2006. Blackwell Publishing, Inc.
- Schappe, S.P. (1998): *The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior*. The Journal of Psychology, 1998, 132(3), 277-290.
- Schein, E. (1980): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, Wiley Imprint.
- Soufi, M. (2012): *The Studying of the Relationship between Personality Type (Extrovert or Introvert) and the Personals Organizational Citizen Behavior*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Dec 2012, Vol.4(8), 611-619.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean Parks, J. (1995): *Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity*. Research in Organizational Behavior, vol 17, 215-285.
- Zayas-Ortiz, M. , Rosario, E., Marquez, E., og Gruñeiro, P.C. (2014): *Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees*. International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 35 Iss 1/2, 91 – 106.

7.2 Internettlenkjer

Knardahl, S. (24/10-2001) *Kartlegging av psykososialt arbeidsmiljø med QPS Nordic*. Arbeidstilsynet (artikkel tilgjengelig på arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=90080. Besøkt 16/3-17).

Normisjon (2015a) Treårsmeldingen 2012-2015. Tilgjengeleg på normisjon.no/files/normisjon/Documents/Om%20Normisjon/Treaarsmelding_tilnett2015.pdf (besøkt 20/4-2016)

Normisjon (2015b) Saksdokumenter til generalforsamling 2015. Tilgjengeleg på http://www.normisjon.no/files/normisjon/Documents/Publikasjoner%20fra%20Normisjon/Sakspapirer_til%20nett.pdf (besøkt 20/4-2016)

Normisjon (2017a) Om Normisjon (artikkel på heimeside) Tilgjengeleg på <http://www.normisjon.no/om-oss/om-normisjon> (besøkt 20/4-2016)

Normisjon (2017b) Vårt oppdrag (artikkel på heimeside) Tilgjengeleg på <http://www.normisjon.no/om-oss/om-normisjon/vart-oppdrag> (besøkt 20/4-2016)

Normisjon (2017c) Dokument P-2.3.1, Utvikling av det psykososiale arbeidsmiljøet. Internt dokument på Normisjons kvalitetssystem.

Normisjon (levande dokument) *Kvalitetssystem*. Tilgjengelig med innlogging på <http://ks.normisjon.no> (besøkt mars 2017).

8 Tabelloversikt

8.1 Tabellar

Tabell 1 - Skjematisk oversikt over val av teoriar og opphavsområde for ekstrarolleåtferd	18
Tabell 2 - Skjematisk oversikt over operasjonaliserte variablar	37
Tabell 3 - Attverande variablar etter substansiell analyse.....	57
Tabell 4 - Univariat analyse av avhengige variablar.	58
Tabell 5 - Bivariat korrelasjonsanalyse av avhengige variablar	58
Tabell 6 - Univariat analyse av variablar; transformasjonsleiing.....	59
Tabell 7 - Bivariat korrelasjonsanalyse av variablar; transformasjonsleiing	60
Tabell 8 - Univariat analyse av variablar; jobb-beriking.....	64
Tabell 9 - Bivariat analyse av variablar; jobb-beriking.....	65
Tabell 10 - Univariat analyse av variablar; kognitiv evalueringsteori	66
Tabell 11 - Bivariat korrelasjonsanalyse av variablar; kognitiv evalueringsteori og avhengige verdier	67
Tabell 12- Skjematisk framstilling av forholdet mellom strategi og anbefalte målsettingar	73

9 Vedlegg

9.1 Invitasjon til spørjeundersøkinga

Marius Økland

Fra: Else Kari Bjerva
Sendt: 23. oktober 2013 09:48
Til: Else Kari Bjerva
Emne: VIKTIG! Arbeidsmiljøundersøkelse i Normisjon
Viktighet: Høy

Gode medarbeidere i Normisjon!

For første gang i historien gjennomfører vi nå en stor arbeidsmiljøundersøkelse for ansatte i alle enheter i Normisjon. Nedenfor står det en kort innledning om hvem denne undersøkelsen er myntet på og noen forklaringer. Det er viktig at du leser denne før du besvarer spørsmålene.

Du kommer til selve undersøkelsen ved å klikke på denne lenken: <https://www.surveymonkey.com/s/Arbeidsmiljoundersokelse>

Besvarelsen tar ikke mange minutter. Vi håper at alle mottakere av undersøkelsen vil delta, slik at vi får best mulig informasjon om hvordan de ansatte i Normisjon opplever sin arbeidssituasjon.

Målgruppe

Denne spørreundersøkelsen har ansatte i Normisjon som målgruppe, og omfatter da selvsagt også ansatte i Acta - barn og unge i Normisjon, som er en viktig del av vår felles bevegelse. Der det for enkelthets skyld står Normisjon i spørsmålene, er altså også Acta inkludert.

Undersøkelsen er primært myntet på ansatte i Norge, men utsendingene i våre samarbeidsland kan også svare på spørsmålene. De kan da bare hoppe over de spørsmålene som ikke oppleves relevante. Så vil vi heller komme tilbake til en undersøkelse som er mer målrettet på deres situasjon senere.

Formål

Målsettingen med undersøkelsen er å kartlegge det psykososiale arbeidsmiljøet for ansatte i Normisjon og å få økt kunnskap om trivsel, motivasjon, organisasjonsidentitet og arbeidsmiljø. Tiltak basert på funn i undersøkelsen og samtaler omkring disse, skal bidra til å utvikle og forbedre arbeidsmiljøet i Normisjon.

Forankring

Spørreundersøkelsen er forankret i ledergruppa og arbeidsmiljøutvalget ved hovedkontoret. En gruppe på tre personer fra Acta og Normisjon har vært sentrale i å utarbeide spørsmålene. En referansegruppe fra regionene har gitt innspill, og ledergruppa har hatt den siste godkjenningen av spørsmålene.

Personalleder har ansvar for at undersøkelsen blir gjennomført og er ansvarlig for utarbeiding av rapportene i etterkant.

Avgrensning

Arbeidsmiljøundersøkelsen dekker ikke det fysiske arbeidsmiljøet. Vi har vurdert det slik at kartleggingen av det fysiske miljøet kan ivaretas ved at verneombudet foretar vernerunder med undersøkelse av hvordan det fysiske miljøet fungerer for den enkelte.

Flere temaer kunne vært tatt inn i undersøkelsen, men vi har valgt å avgrense for ikke å få et for stort antallet spørsmål.

Vi har standardiserte svaralternativer, for å kunne lage en oversiktlig resultatrapport. Men det er mulig å skrive egne kommentarer etter hver bolk dersom en ønsker å nyansere enkelte svar eller legge til noe.

Datainnsamling/anonymisering

Undersøkelsen er anonym og kan ikke brukes til å identifisere enkeltpersoner. Der hvor en skal krysse av for tilhørighet til geografisk enhet, har vi slått sammen noen regioner for å sikre anonymitet. Det vil heller ikke vil være mulig for dem som gjennomgår resultatene og finne tilbake til den enkeltes svar. Personalavdelingen vil arbeide med selve analysen fra undersøkelsen.

[Side #]

Rapportering/oppfølging

Det vil bli utarbeidet en felles rapport for hele organisasjonen. Svarene vil bli målt i prosenter og kommentert ut fra tema. Det vil også bli utarbeidet delrapporter for enkelte grupper.

På bakgrunn av resultatene har leder for den enkelte enhet ansvar for å stimulere til diskusjon innenfor sin sammenheng og sette i verk oppfølgingstiltak.

Gjennomføring/tidsplan

Svarfrist på undersøkelsen er fredag 8.november.

Det er et mål at rapporten skal foreligge før jul. Lederne i de ulike sammenhenger er ansvarlig for å presentere resultatene for de ansatte, og tiltak må iverksettes i løpet av våren.

Hvis du hører om ansatte som ikke har mottatt denne mailen, er det fint om du sender deres e-post adresse til undertegnede.

Lykke til og takk for din medvirkning!

Vennlig hilsen

Else Kari Bjerva
Personalleder

[Side #]

9.2 Påminning om å svare på undersøkinga

Marius Økland

Fra: Else Kari Bjerva
Sendt: 5. november 2013 21:27
Til: Else Kari Bjerva
Emne: PÅMINNELSE, ARBEIDSMILJØUNDERSØKELSEN

Viktighet: Høy

Påminnelse!

Kjære dere!

Takk til alle dere som har svart på medarbeiderundersøkelsen jeg sendte ut onsdag 23.oktober! Det er kommet inn vel 180 svar til nå, og det er bra! Men enda er det en god del som ikke har respondert, så jeg minner om at muligheten til å svare går ut til førstkommende fredag. Jeg ber de av dere som ikke har respondert, om å finne tilbake til mailen jeg sendte med overskriften: "VIKTIG! Arbeidsmiljøundersøkelse i Normisjon". Trykk på lenken som ligger i denne mailen og bruk de ti minuttene det tar å besvare skjemaet. Vi ønsker at dere alle svarer, slik at vi får et så godt bilde som mulig av situasjonen i organisasjonen. Takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Else Kari Bjerva
Personalleder

[Side #]

9.3 Spørjeundersøkinga i heilskap

Normisjon Arbeidsmiljøundersøkelse 2013 m. samtlige spørsmål og svaralternativer:		
Q	Formulering	Svaralternativ
1	Kryss for kjønn	Kvinne/Mann (2 alternativer)
2	Kryss for alderskategori	Under 30, 30-49, over 50 (3 alternativer)
3	Kryss for geografisk sammenheng (gjelder ikke hovedkontoransatte, inkl. utsendinger)	Grupperinger av regioner (4 alternativer)
4	Kryss for type ansettelsessted.	HK, Acta sentralt, Acta regionalt, Forsamlingene, Leirsteder, Skoler, Utsendinger (7 alternativer)
5	Kryss for type stilling	Leder, Ikke leder
6	Identifiserer du deg med Normisjons verdier	Svært ofte eller alltid - Svært sjelden eller aldri (5 alternativer)
7	Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	"
8	Er du fornøyd med måten Normisjon profilerer seg på?	"
9	Opplever du at det er rom for nyttenkning på din arbeidsplass?	"
10	Er det god kommunikasjon på din arbeidsplass?	"
11	Opplever du at kjønn påvirker hvorvidt du blir respektert og hørt?	"
12	Opplever du at kjønn påvirker hvorvidt du får lederoppgaver?	"
13	Synes du at eldre arbeidstakere favoriseres på ditt arbeidssted?	"
14	Synes du at yngre arbeidstakere favoriseres på ditt arbeidssted?	"
15	Opplever du organisasjonsklimaet som oppmuntrende og støttende? (Væremåte/samhandling)	"
16	Opplever du organisasjonsklimaet som konkurranseorientert?	"
17	Opplever du organisasjonsklimaet som vennlig og imøtekommende?	"
18	Opplever du organisasjonsklimaet som stivbent og regelstyrt?	"
19	Opplever du tilhørighet til arbeidsplassen din/Normisjon utover å jobbe der?	"
20	Evt. kommentar til spørsm. om organisasjonskultur (sprsm. 6 - 19).	Kommentarfelt
21	Hvor ofte må du jobbe utover normal arbeidsuke?	Svært ofte eller alltid - Svært sjelden eller aldri (5 alternativer)
22	Hvor ofte opplever du å måtte jobbe under for stort arbeidspress?	"
23	Har du mulighet til å påta deg større arbeidsbelastning?	"
24	Får du tilstrekkelig opplæring i arbeidet ditt?	"
25	Får du tilstrekkelig tilbud om kurs og kompetanseheving?	"
26	Mener du at du er fleksibel i forhold til å kunne stå på ekstra i travle tider?	"
27	Mener du at arbeidsgiver er fleksibel i forhold til arbeidstid?	"
28	Evt. kommentarer til spørsm. om arbeidstid, arbeidsmengde og opplæring (sprsm. 21-27).	Kommentarfelt
29	Er dine kunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet?	Svært ofte eller alltid - Svært sjelden eller aldri (5 alternativer)
30	Sitter du på kompetanse som du ikke får brukt?	"
31	Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	"
32	Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	"
33	Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	"
34	Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	"
35	Evt. kommentar til spørsm. om kompetanse og kontroll over egen arbeidssituasjon (sprs. 29-34)	Kommentarfelt
36	Er ansvarsområdene i din stilling klart for deg?	Svært ofte eller alltid - Svært sjelden eller aldri (5 alternativer)
37	Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	"
38	Opplever du at du mestrer arbeidsoppgavene dine?	"
39	Får du tilstrekkelige hjelpemidler og ressurser til å utføre oppgavene dine?	"
40	Får du dekket ditt behov for samarbeid med andre?	"
41	Trives du med dine arbeidsoppgaver?	"
42	Evt. kommentar til spørsm. om mestring og trivsel i jobben.	Kommentarfelt
43	Får du tilbakemelding på kvaliteten av arbeidet du utfører (fra kolleger)?	Svært ofte eller alltid - Svært sjelden eller aldri (5 alternativer)
44	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?	"
45	Opplever du at du har et godt forhold til dine arbeidskolleger?	"
46	Har du lagt merke til forstyrrende konflikter mellom arbeidskolleger?	"
47	Opplever du humøret på ditt arbeidssted som varmt og inkluderende?	"
48	Evt. kommentar til sosialt samspill (sprsm. 43-47):	Kommentarfelt
49	Har du lagt merke til om noen har litt utsatt for mobbing eller trakassering på arbeidsplassen din i løpet av de 12 siste månedene?	Ja/Nei (2 alternativer)
50	Hvor mange personer har du sett bli utsatt for mobbing eller trakassering i løpet av 12 siste månedene?	Tekstfelt
51	Har du selv blitt utsatt for mobbing eller trakassering på arbeidsplassen i løpet av de 12 siste månedene?	Ja/Nei (2 alternativer)
52	Evt. kommentar til spørsm. Om mobbing og trakassering (sprsm. 49-51)	Kommentarfelt
53	Opplever du at din nærmeste leder klart peker ut retning og mål for arbeidet i avdelingen din? (Skal ikke besvares av lederstillinger)	Svært ofte eller alltid - Svært sjelden eller aldri (5 alternativer)
54	Deltar du jevnlig i stabsmøter?	Ukentlig, månedlig, halvårlig eller sjelden eller aldri (4 alternativer)
55	Har du hatt medarbeidersamtale med din nærmeste leder siste år?	Ja/Nei/Vet ikke (3 alternativer)
56	Opplever du at du får nok informasjon om endringer på arbeidsplassen din?	Svært ofte eller alltid - Svært sjelden eller aldri (5 alternativer)
57	Opplever du at du blir godt informert om Normisjons arbeid i sin helhet?	"
58	Opplever du at du får tilstrekkelig tilbakemelding fra din leder?	"
59	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?	"
60	Bilir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	"
61	Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	"
62	Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	"
63	Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	"
64	Behandler din nærmeste leder de ansatte rettferdig og upartisk?	"
65	Er forholdet mellom deg og din leder en kilde til stress for deg?	"
66	Stoler du på at ledelsen ivaretar organisasjonen slik at det gir trygghet for arbeidsplassen din?	"
67	Evt. kommentar til spørsm. om ledelse (sprs 53-66):	Kommentarfelt
68	Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.	Svært ofte eller alltid - Svært sjelden eller aldri (5 alternativer)
69	Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.	"
70	Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.	"
71	Evt. kommentar til spørsm./utsagn om engasjement:	Kommentarfelt
72	Når du skal velge en jobb, hvor viktig er følgende:	Ikke viktig i det hele tatt - helt nødvendig (5 alternativer).
72,1	Å utvikle seg personlig gjennom jobben	"
72,2	Å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt	"
72,3	Å kunne bruke min fantasi og kreativitet i arbeidet	"
72,4	At arbeidet er konfliktfritt og velordnet	"
72,5	At arbeidet er trygt med fast inntekt	"
72,6	At det fysiske arbeidsmiljøet er fritt for farer og helseskader	"
72,7	Å få god lønn og materielle goder	"
72,8	Fleksibel arbeidstid	"
72,9	Hjemmekontor	"
73	Evt. kommentar til spørsm. om arbeidsmotivasjon (Sprsm. 72 med underpunkter)	Kommentarfelt

9.4 Svarbrev frå NSD



Even Nerskogen
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging UiT Norges arktiske universitet
Postboks 6050 Langnes
9037 TROMSØ

Vår dato: 15.03.2017

Vår ref: 52577 / 3 / AGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52577	<i>Ekstrarolleatferd og motivasjon i Normisjon.</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Even Nerskogen</i>
<i>Student</i>	<i>Christian Otto Ruge</i>

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Agnete Hessevik

Kontaktperson: Agnete Hessevik tlf: 55 58 27 97

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Christian Otto Ruge christian.o.ruge@gmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 52577

Vi forutsetter at opplysninger utleveres anonymt fra Normisjon. Prosjektet vil dermed ikke omfattes av meldeplikten etter personopplysningsloven.

Vedlagt meldeskjemaet var informasjonsskrivet som er sendt ut til utvalget da undersøkelsen ble gjennomført. Utvalget er informert om at undersøkelsen er anonym og ikke kan brukes til å identifisere enkeltpersoner (Personvernombudet bemerker imidlertid at undersøkelsen ikke var reelt anonym dersom det ble innhentet IP-adresse knyttet til den enkelte besvarelse. Dere presiserer imidlertid at dere ikke vil få utlevert IP-adresser).

Undersøkelsen har flere åpne felt. Vi forutsetter at Normisjon gjennomgår opplysningene og sjekker at ingen enkeltpersoner kan identifiseres indirekte ved kombinasjon av bakgrunnsopplysninger eller via tekst i åpne felt, før opplysningene utleveres til dere.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)

9.5 Tabellar til kapittel 4.8

Korrelasjonsanalyser knytt til avhengige variabler

		Q21 Hvor ofte må du jobbe utover normal arbeidsuke?	Q22 Hvor ofte opplever du å måtte jobbe under for stort arbeidspress?	Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?
Q21 Hvor ofte må du jobbe utover normal arbeidsuke?	Pearson Correlation	1	,528**	-,116
	Sig. (2-tailed)		,000	,086
	N	221	220	219
Q22 Hvor ofte opplever du å måtte jobbe under for stort arbeidspress?	Pearson Correlation	,528**	1	-,333**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	220	220	218
Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Pearson Correlation	-,116	-,333**	1
	Sig. (2-tailed)	,086	,000	
	N	219	218	219

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

		Q21 Hvor ofte må du jobbe utover normal arbeidsuke?	Q15 Opplever du organisasjonsklimaet som oppmuntrende og støttende? (Med organisasjonsklima menes væremåten/samhandlingene på arbeidsplassen din)	Q17 Opplever du organisasjonsklimaet som vennlig og imøtekommende?	Q23 Har du mulighet til å påta deg større arbeidsbelastning?	Q26 Mener du at du er fleksibel i forhold til å kunne stå på ekstra i travle tider?	Q44 Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?	Q47 Opplever du humoren på ditt arbeidssted varm og inkluderende?	Q54 Deltar du jevnlig i stabsmøter?	Q68 Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.
Q21 Hvor ofte må du jobbe utover normal arbeidsuke?	Pearson Correlation	1	-,081	-,030	-,099	,392**	-,083	,025	-,041	-,003
	Sig. (2-tailed)		,232	,662	,144	,000	,226	,717	,555	,960
	N	221	217	220	220	220	213	214	213	215
Q15 Opplever du organisasjonsklimaet som oppmuntrende og støttende? (Med organisasjonsklima menes væremåten/samhandlingene på arbeidsplassen din)	Pearson Correlation	-,081	1	,559**	,015	-,022	,295**	,384**	,095	,451**
	Sig. (2-tailed)	,232		,000	,827	,747	,000	,000	,169	,000
	N	217	219	219	216	216	210	210	209	211
Q17 Opplever du organisasjonsklimaet som vennlig og imøtekommende?	Pearson Correlation	-,030	,559**	1	,059	,109	,284**	,358**	,102	,316**
	Sig. (2-tailed)	,662	,000		,384	,109	,000	,000	,140	,000
	N	220	219	222	219	219	213	213	212	214
Q23 Har du mulighet til å påta deg større arbeidsbelastning?	Pearson Correlation	-,099	,015	,059	1	,147*	,059	,006	-,089	,108
	Sig. (2-tailed)	,144	,827	,384		,029	,388	,926	,196	,116
	N	220	216	219	220	219	213	214	212	214
Q26 Mener du at du er fleksibel i forhold til å kunne stå på ekstra i travle tider?	Pearson Correlation	,392**	-,022	,109	,147*	1	-,086	,106	-,120	,045
	Sig. (2-tailed)	,000	,747	,109	,029		,210	,121	,081	,514
	N	220	216	219	219	220	212	213	212	214
Q44 Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?	Pearson Correlation	-,083	,295**	,284**	,059	-,086	1	,229**	,152*	,218**
	Sig. (2-tailed)	,226	,000	,000	,388	,210		,001	,028	,001
	N	213	210	213	213	212	213	212	210	212
Q47 Opplever du humoren på ditt arbeidssted varm og inkluderende?	Pearson Correlation	,025	,384**	,358**	,006	,106	,229**	1	,102	,318**
	Sig. (2-tailed)	,717	,000	,000	,926	,121	,001		,140	,000
	N	214	210	213	214	213	212	214	211	213
Q54 Deltar du jevnlig i stabsmøter?	Pearson Correlation	-,041	,095	,102	-,089	-,120	,152*	,102	1	,115
	Sig. (2-tailed)	,555	,169	,140	,196	,081	,028	,140		,095
	N	213	209	212	212	212	210	211	213	213
Q68 Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.	Pearson Correlation	-,003	,451**	,316**	,108	,045	,218**	,318**	,115	1
	Sig. (2-tailed)	,960	,000	,000	,116	,514	,001	,000	,095	
	N	215	211	214	214	214	212	213	213	215

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

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

Korrelasjonsanalysar knytt til uavhengige variablar: transformasjonsleing

Inspirerende motivasjon

		Q6 Identifiserer du deg med Normisjons visjon og verdier?	Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	Q69 Mine verdier er veldig like organisasjon ens verdier.	Q70 Denne organisasjon en inspirerer meg til å yte mitt beste.	Q72.2 Å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt	Q65 Er forholdet mellom deg og din leder en kilde til stress for deg?
Q6 Identifiserer du deg med Normisjons visjon og verdier?	Pearson Correlation	1	,434**	,170*	,603**	,251**	-,126	,054
	Sig. (2-tailed)		,000	,012	,000	,000	,069	,434
	N	223	223	217	215	215	209	213
Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	Pearson Correlation	,434**	1	,393**	,366**	,191**	-,190**	,038
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,005	,006	,577
	N	223	223	217	215	215	209	213
Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	Pearson Correlation	,170*	,393**	1	,184**	,264**	-,183**	,030
	Sig. (2-tailed)	,012	,000		,007	,000	,008	,662
	N	217	217	218	213	213	207	211
Q69 Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.	Pearson Correlation	,603**	,366**	,184**	1	,447**	-,104	,030
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007		,000	,134	,666
	N	215	215	213	215	215	209	213
Q70 Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.	Pearson Correlation	,251**	,191**	,264**	,447**	1	-,061	,042
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000		,382	,544
	N	215	215	213	215	215	209	213
Q72.2 Å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt	Pearson Correlation	-,126	-,190**	-,183**	-,104	-,061	1	,090
	Sig. (2-tailed)	,069	,006	,008	,134	,382		,198
	N	209	209	207	209	209	209	208
Q65 Er forholdet mellom deg og din leder en kilde til stress for deg?	Pearson Correlation	,054	,038	,030	,030	,042	,090	1
	Sig. (2-tailed)	,434	,577	,662	,666	,544	,198	
	N	213	213	211	213	213	208	213

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

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

Intellektuell stimulering

		Q9 Opplever du at det er rom for nytenkning på din arbeidsplass ?	Q24 Får du tilstrekkelig opplæring i arbeidet ditt?	Q25 Får du tilstrekkelig tilbud om kurs- og kompetanse heving?	Q61 Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	Q62 Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	Q72.3 Å kunne bruke min fantasi og kreativitet i arbeidet
Q9 Opplever du at det er rom for nytenkning på din arbeidsplass?	Pearson Correlation	1	,140*	,253**	,200**	,236**	-,052
	Sig. (2-tailed)		,040	,000	,004	,001	,458
	N	223	214	218	211	210	209
Q24 Får du tilstrekkelig opplæring i arbeidet ditt?	Pearson Correlation	,140*	1	,560**	,200**	,289**	,116
	Sig. (2-tailed)	,040		,000	,004	,000	,099
	N	214	215	213	206	205	204
Q25 Får du tilstrekkelig tilbud om kurs- og kompetanseheving?	Pearson Correlation	,253**	,560**	1	,154*	,297**	,047
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,026	,000	,498
	N	218	213	219	210	209	208
Q61 Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	Pearson Correlation	,200**	,200**	,154*	1	,579**	-,003
	Sig. (2-tailed)	,004	,004	,026		,000	,967
	N	211	206	210	212	210	207
Q62 Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	Pearson Correlation	,236**	,289**	,297**	,579**	1	,088
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		,206
	N	210	205	209	210	211	206
Q72.3 Å kunne bruke min fantasi og kreativitet i arbeidet	Pearson Correlation	-,052	,116	,047	-,003	,088	1
	Sig. (2-tailed)	,458	,099	,498	,967	,206	
	N	209	204	208	207	206	210

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

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

Individuelle omsyn og støtte

		Q27 Mener du at arbeidsgiver er fleksibel i forhold til arbeidstid?	Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	Q34 Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	Q59 Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?	Q63 Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?
Q27 Mener du at arbeidsgiver er fleksibel i forhold til arbeidstid?	Pearson Correlation	1	,268**	,423**	,421**	,311**	,236**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,001
	N	220	218	218	219	213	208
Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Pearson Correlation	,268**	1	,374**	,335**	,172*	,225**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,012	,001
	N	218	219	218	219	213	208
Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	Pearson Correlation	,423**	,374**	1	,496**	,207**	,195**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,002	,005
	N	218	218	219	219	214	209
Q34 Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	Pearson Correlation	,421**	,335**	,496**	1	,222**	,309**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,000
	N	219	219	219	220	214	209
Q59 Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?	Pearson Correlation	,311**	,172*	,207**	,222**	1	,489**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,002	,001		,000
	N	213	213	214	214	214	209
Q63 Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	Pearson Correlation	,236**	,225**	,195**	,309**	,489**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,005	,000	,000	
	N	208	208	209	209	209	209

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

Korrelasjonsanalysar knytt til uavhengige variablar: Jobb-beriking

	Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	Q29 Er dine kunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet?	Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	Q34 Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	Q37 Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	Q38 Opplever du at du mestrer arbeidsoppgavene dine?	Q41 Trives du med dine arbeidsoppgaver?	Q43 Får du tilbakemelding på kvaliteten av arbeidet du utfører (fra kolleger)?	Q58 Opplever du at du får tilstrekkelig tilbakemelding fra din leder?	Q60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	Q61 Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	Q62 Oppmuntret din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	Q63 Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	
Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	Pearson Correlation	1	,208**	,393**	,260**	,218**	,292**	,332**	,139*	,316**	,213**	,138*	,246**	,171*	,167*	,218**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,001	,000	,000	,042	,000	,002	,043	,000	,013	,015	,002
	N	223	218	217	218	218	219	215	215	216	214	214	211	212	211	209
Q29 Er dine kunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet?	Pearson Correlation	,208**	1	,297**	,124	,328**	,299**	,252**	,230**	,257**	,079	,057	,204**	,118	,172*	,070
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,067	,000	,000	,000	,001	,000	,250	,410	,003	,087	,013	,315
	N	218	219	217	218	218	219	214	214	215	213	213	210	211	210	209
Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	Pearson Correlation	,393**	,297**	1	,315**	,282**	,367**	,476**	,176**	,489**	,243**	,284**	,249**	,213**	,227**	,328**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,000
	N	217	217	218	218	217	218	213	213	214	212	212	209	210	209	207
Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Pearson Correlation	,260**	,124	,315**	1	,374**	,335**	,334**	,164*	,312**	,125	,114	,113	,106	,148*	,225**
	Sig. (2-tailed)	,000	,067	,000		,000	,000	,000	,016	,000	,068	,097	,102	,125	,032	,001
	N	218	218	218	219	218	219	214	214	215	213	213	210	211	210	208
Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	Pearson Correlation	,218**	,328**	,282**	,374**	1	,496**	,350**	,198**	,310**	,123	,140*	,298**	,257**	,236**	,195**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,003	,000	,072	,040	,000	,000	,001	,005
	N	218	218	217	218	219	219	215	215	216	214	214	211	212	211	209
Q34 Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	Pearson Correlation	,292**	,299**	,367**	,335**	,496**	1	,312**	,072	,206**	,254**	,264**	,372**	,330**	,338**	,309**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,294	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	218	219	219	220	215	215	216	214	214	211	212	211	209
Q37 Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	Pearson Correlation	,332**	,252**	,476**	,334**	,350**	,312**	1	,367**	,591**	,205**	,282**	,331**	,200**	,235**	,331**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,003	,000	,000	,004	,001	,000
	N	215	214	213	214	215	215	215	214	215	213	213	210	211	210	208
Q38 Opplever du at du mestrer arbeidsoppgavene dine?	Pearson Correlation	,139*	,230**	,176**	,164*	,198**	,072	,367**	1	,374**	,259**	,256**	,289**	,169*	,118	,114
	Sig. (2-tailed)	,042	,001	,010	,016	,003	,294	,000		,000	,000	,000	,014	,087	,100	,100
	N	215	214	213	214	215	215	214	215	215	213	213	210	211	210	208
Q41 Trives du med dine arbeidsoppgaver?	Pearson Correlation	,316**	,252**	,489**	,312**	,310**	,206**	,591**	,374**	1	,343**	,389**	,414**	,249**	,334**	,357**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	215	214	215	216	216	215	215	216	214	214	211	212	211	209
Q43 Får du tilbakemelding på kvaliteten av arbeidet du utfører (fra kolleger)?	Pearson Correlation	,213**	,079	,243**	,125	,123	,254**	,205**	,259**	,343**	1	,545**	,558**	,381**	,371**	,460**
	Sig. (2-tailed)	,002	,250	,000	,068	,072	,000	,003	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	214	213	212	213	214	214	213	213	214	214	214	212	209	210	209
Q58 Opplever du at du får tilstrekkelig tilbakemelding fra din leder?	Pearson Correlation	,138*	,057	,284**	,114	,140*	,264**	,282**	,256**	,389**	,545**	1	,625**	,501**	,502**	,507**
	Sig. (2-tailed)	,043	,410	,000	,097	,040	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	214	213	212	213	214	214	213	214	214	212	214	211	212	211	209
Q60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	Pearson Correlation	,246**	,204**	,349**	,113	,298**	,372**	,331**	,289**	,414**	,558**	,625**	1	,578**	,544**	,489**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,102	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	211	210	209	210	211	211	210	210	211	209	211	211	209	208	206
Q61 Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	Pearson Correlation	,171*	,118	,213**	,106	,257**	,330**	,200*	,169*	,249**	,381**	,501**	,578**	1	,579**	,413**
	Sig. (2-tailed)	,013	,087	,002	,125	,000	,000	,004	,014	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	212	211	210	211	212	212	211	211	212	212	210	212	209	212	210
Q62 Oppmuntret din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	Pearson Correlation	,167*	,172*	,227**	,148*	,236**	,338**	,235**	,118	,334**	,371**	,502**	,544**	,579**	1	,536**
	Sig. (2-tailed)	,015	,013	,001	,032	,001	,000	,001	,087	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	211	210	209	210	211	211	210	210	211	209	211	208	210	211	206
Q63 Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	Pearson Correlation	,218**	,070	,328**	,225**	,195**	,309**	,331**	,114	,357**	,460**	,507**	,489**	,413**	,536**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,315	,000	,001	,005	,000	,000	,100	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	209	209	207	208	209	209	208	208	209	207	209	206	207	206	209

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

Jobb-beriking og jobbforstørring

Spørsmål:	Pearson-korrelasjon	
	Q70	Q22
Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	0,191**	0,073
Q29 Er dine kunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet?	0,077	0,163*
Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	0,264**	0,163*
Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	0,136*	-0,053
Q37 Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	0,312**	0,035
Q41 Trives du med dine arbeidsoppgaver?	0,331**	-0,118
Q60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	0,365**	-0,056
Q62 Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	0,286**	0,006
Q63 Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	0,418**	0,045
**Korrelasjon er signifikant på 0.01 nivå (2-hala).		
*Korrelasjon er signifikant på 0.05 nivå (2-hala).		

		Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Q70 Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.
Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Pearson Correlation	1	,199**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	219	214
Q70 Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.	Pearson Correlation	,199**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	214	215

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

Korrelasjonsanalyser knytt til uavhengige variabler: Kognitiv evalueringsteori

Verbal kompetansebekreftende belønning

		Q58 Opplever du at du får tilstrekkelig tilbakemelding fra din leder?	Q60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?
Q58 Opplever du at du får tilstrekkelig tilbakemelding fra din leder?	Pearson Correlation	1	,625**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	214	211
Q60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	Pearson Correlation	,625**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	211	211
Q18 Opplever du organisasjonsklimaet som stivbeint og regelstyrt?	Pearson Correlation	-,299**	-,263**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	213	210
Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	Pearson Correlation	,284**	,349**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	212	209
Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	Pearson Correlation	,140*	,298**
	Sig. (2-tailed)	,040	,000
	N	214	211
Q69 Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.	Pearson Correlation	,106	,217**
	Sig. (2-tailed)	,123	,001
	N	214	211

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

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

Fritt val framhald/autonomi

		Q18 Opplever du organisasjonsklimaet som stivbeint og regelstyrt?	Q21 Hvor ofte må du jobbe utover normal arbeidsuke?	Q22 Hvor ofte opplever du å måtte jobbe under for stort arbeidspress?	Q27 Mener du at arbeidsgiver er fleksibel i forhold til arbeidstid?	Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	Q61 Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?
Q18 Opplever du organisasjonsklimaet som stivbeint og regelstyrt?	Pearson Correlation	1	,059	,178**	-,217**	-,179**	-,247**	-,322**
	Sig. (2-tailed)		,387	,008	,001	,008	,000	,000
	N	223	220	219	219	218	218	211
Q21 Hvor ofte må du jobbe utover normal arbeidsuke?	Pearson Correlation	,059	1	,528**	,127	-,116	,071	,101
	Sig. (2-tailed)	,387		,000	,060	,086	,296	,142
	N	220	221	220	220	219	219	212
Q22 Hvor ofte opplever du å måtte jobbe under for stort arbeidspress?	Pearson Correlation	,178**	,528**	1	-,012	-,333**	-,053	,020
	Sig. (2-tailed)	,008	,000		,861	,000	,434	,767
	N	219	220	220	219	218	218	211
Q27 Mener du at arbeidsgiver er fleksibel i forhold til arbeidstid?	Pearson Correlation	-,217**	,127	-,012	1	,268**	,423**	,281**
	Sig. (2-tailed)	,001	,060	,861		,000	,000	,000
	N	219	220	219	220	218	218	211
Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Pearson Correlation	-,179**	-,116	-,333**	,268**	1	,374**	,106
	Sig. (2-tailed)	,008	,086	,000	,000		,000	,125
	N	218	219	218	218	219	218	211
Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	Pearson Correlation	-,247**	,071	-,053	,423**	,374**	1	,257**
	Sig. (2-tailed)	,000	,296	,434	,000	,000		,000
	N	218	219	218	218	218	219	212
Q61 Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	Pearson Correlation	-,322**	,101	,020	,281**	,106	,257**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,142	,767	,000	,125	,000	
	N	211	212	211	211	211	212	212

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

Sjølvrappertert interesse

		Q6 Identifiserer du deg med Normisjons visjon og verdier?	Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	Q19 Opplever du tilhørighet til arbeidsplass en din / Normisjon utover det å jobbe der?	Q29 Er dine kunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet?	Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	Q37 Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	Q38 Opplever du at du mestrer arbeidsoppgavene dine?	Q41 Trives du med dine arbeidsoppgaver?	Q68 Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.	Q69 Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.
Q6 Identifiserer du deg med Normisjons visjon og verdier?	Pearson Correlation	1	,434**	,316**	,120	,170*	,220**	-,060	,106	,254**	,603**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,077	,012	,001	,379	,121	,000	,000
	N	223	223	221	218	217	215	215	216	215	215
Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	Pearson Correlation	,434**	1	,067	,208**	,393**	,332**	,139*	,316**	,196**	,366**
	Sig. (2-tailed)	,000		,323	,002	,000	,000	,042	,000	,004	,000
	N	223	223	221	218	217	215	215	216	215	215
Q19 Opplever du tilhørighet til arbeidsplassen din / Normisjon utover det å jobbe der?	Pearson Correlation	,316**	,067	1	,004	,120	,246**	,088	,158*	,289**	,311**
	Sig. (2-tailed)	,000	,323		,951	,079	,000	,200	,020	,000	,000
	N	221	221	222	218	217	214	214	215	214	214
Q29 Er dine kunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet?	Pearson Correlation	,120	,208**	,004	1	,297**	,252**	,230**	,257**	,095	,060
	Sig. (2-tailed)	,077	,002	,951		,000	,000	,001	,000	,165	,379
	N	218	218	218	219	217	214	214	215	214	214
Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	Pearson Correlation	,170*	,393**	,120	,297**	1	,476**	,176**	,489**	,294**	,184**
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,079	,000		,000	,010	,000	,000	,007
	N	217	217	217	217	218	213	213	214	213	213
Q37 Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	Pearson Correlation	,220**	,332**	,246**	,252**	,476**	1	,367**	,591**	,340**	,311**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	215	215	214	214	213	215	214	215	214	214
Q38 Opplever du at du mestrer arbeidsoppgavene dine?	Pearson Correlation	-,060	,139*	,088	,230**	,176**	,367**	1	,374**	,089	-,003
	Sig. (2-tailed)	,379	,042	,200	,001	,010	,000		,000	,195	,961
	N	215	215	214	214	213	214	215	215	214	214
Q41 Trives du med dine arbeidsoppgaver?	Pearson Correlation	,106	,316**	,158*	,257**	,489**	,591**	,374**	1	,374**	,131
	Sig. (2-tailed)	,121	,000	,020	,000	,000	,000	,000		,000	,056
	N	216	216	215	215	214	215	215	216	215	215
Q68 Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.	Pearson Correlation	,254**	,196**	,289**	,095	,294**	,340**	,089	,374**	1	,396**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,165	,000	,000	,195	,000		,000
	N	215	215	214	214	213	214	214	215	215	215
Q69 Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.	Pearson Correlation	,603**	,366**	,311**	,060	,184**	,311**	-,003	,131	,396**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,379	,007	,000	,961	,056	,000	
	N	215	215	214	214	213	214	214	215	215	215

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

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

Fri og villig – ekstrarolleåtfærd blant tilsette i Normisjon

*Masteroppgåve i strategisk leiing og økonomi
av Christian Otto Ruge og Marius Økland*

Våren 2017 - Universitetet i Tromsø