

Sosiale relasjoner og jobbholdninger:  
En studie av ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og lederstøtte i sammenheng med  
jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats

Ola Andreas Stavne

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi  
Trondheim, Høst 2015

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse  
Psykologisk institutt





## Forord

Veien fram til ferdig oppgave ble noe lengre enn planlagt. Underveis har spennende og utfordrende jobber tatt noe av oppmerksomheten bort fra masterprosjektet. Omsider er oppgaven ferdig og det er flere jeg ønsker å takke. Først vil jeg takke veileder, Tove Helland Hammer, som tålmodig og betryggende har fulgt meg langt inn i overtiden. Videre vil jeg takke lederne som stilte sine virksomheter til disposisjon for denne studien og alle som svarte på spørreundersøkelsen. Kyrre Svarva ved IT-seksjonen på SVT-fakultetet fortjener en stor takk for god hjelp med administrering av spørreundersøkelsen og organisering av datamaterialet.

Selv om jeg som masterstudent kanskje har tilbragt mer tid på jobb enn på Dragvoll, har jeg hatt stor nytte av det gode sosiale og faglige miljøet som preget 2012-utgaven av masterutdanningen i arbeids- og organisasjonspsykologi.

Kjære Mette, takk for oppmuntringen, veiledningen, tålmodigheten, støtten, de flotte kontorfasilitetene og de gode pausene. Avtalen om at du skal rydde loftet når jeg har levert oppgaven har vært til stor motivasjon.

Sjette utgave av APAs publiseringsmanual og Psykologisk institutt ved NTNU sine retningslinjer er utgangspunktet for oppgavens oppsett og referansestil.

Ola Andreas Stavne  
Trondheim, 30. september 2015



## Sammendrag

Jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats er jobbholdninger som har stor betydning for blant annet arbeidsprestasjoner og fravær fra arbeidet. Over halvparten av sykemeldte fravær i Norge skyldes sosiale utfordringer på arbeidsplassen, og ikke sykdom. Økt satsning på å utvikle gode sosiale relasjoner mellom ansatte og mellom ansatte og ledere kan være en mulig vei å gå for å bedre jobbholdninger, og dermed redusere fravær fra arbeidslivet. Hensikten med denne oppgaven var å bidra til økt kunnskap om dette temaet ved å undersøke problemstillingen «Hvilken sammenheng er det mellom ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og lederstøtte i organisasjoner og jobbholdningene jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats?». Normer for sosial støtte handler blant annet om forventninger fra organisasjonens medlemmer om hvordan de skal samarbeide og reagere på tilbud og forespørsler om hjelp og støtte fra kolleger. Ved hjelp av spørreundersøkelse ble det samlet inn data fra 176 respondenter. Utvalget bestod av ansatte i dagligvarebransjen og skolesektoren i Midt-Norge. Regresjonsanalysen ga støtte til begge hypotesene i studien. Både ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og lederstøtte hadde en positiv sammenheng med jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats. Forholdet mellom normer for sosial støtte og vilje til ekstra innsats var svakere enn for de to øvrige utfallsvariablene. I diskusjonen kommer det blant annet frem at det var overaskende liten forskjell mellom dagligvarebransjen og skolesektoren i ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og lederstøtte. Det er behov for mer forskning på hva som kan være årsaksmekanismene mellom forklaringsvariablene og utfallsvariablene, samt at det vil være en fordel med analyser på kollektivt nivå for denne type dimensjoner.



## Innhold

<b>Forord .....</b>	<b>iii</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>v</b>
<b>Figur- og tabelloversikt .....</b>	<b>x</b>
<b>Bakgrunn.....</b>	<b>1</b>
<b>Teori.....</b>	<b>2</b>
Jobbholdninger .....	2
Organisasjonsforpliktelse. ....	3
Jobbtilfredshet. ....	4
Sosiale relasjoner i organisasjoner .....	6
Psykososialt arbeidsmiljø. ....	6
Organisasjonsnormer. ....	7
Normer for sosial støtte. ....	9
Lederstøtte. ....	9
JK-R-modellen.....	10
Teoretisk modell. ....	12
Hypoteser.....	12
H1: Ansattes opplevelse av normer for sosial støtte i organisasjonen har positiv sammenheng med jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats. ....	13
H2: Ansattes opplevelse av lederstøtte har positiv sammenheng med jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats. ....	13
<b>Metode .....</b>	<b>13</b>
Datainnsamling.....	13
Utvalg .....	14
Variabler .....	15
Indekser og indre konsistens.....	15
Utelligere. ....	15
Normalitet.....	15
Måleinstrumenter.....	15
Statistisk analyse.....	17

T-test.....	17
Hierarkisk multiappel regresjonsanalyse.....	17
<b>Resultat .....</b>	<b>18</b>
Deskriptiv statistikk.....	18
T-test.....	20
Hierarkisk multiappel regresjonsanalyse.....	20
Jobbtfredshet. ....	21
Organisasjonsforpliktelse. ....	22
Vilje til ekstra innsats. ....	24
Forutsetninger.....	25
<b>Diskusjon .....</b>	<b>26</b>
H1: Ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og jobbtfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats .....	26
Normer for sosial støtte og jobbtfredshet. ....	26
Normer for sosial støtte og organisasjonsforpliktelse. ....	27
Normer for sosial støtte og vilje til ekstra innsats. ....	28
H2: Ansattes opplevelse av lederstøtte og jobbtfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats.....	29
Lederstøtte og jobbtfredshet.....	29
Lederstøtte og organisasjonsforpliktelse. ....	30
Lederstøtte og vilje til ekstra innsats. ....	31
Dagligvarebransjen og skolesektoren.....	32
Metodiske betraktninger.....	32
Datainnsamlingen. ....	32
Utvalget. ....	33
Variabler og måleinstrumenter. ....	33
Statistiske analyser. ....	34
Implikasjoner for praksis. ....	34
Forslag til videre forskning.....	35
Konklusjon.....	35
<b>Referanser .....</b>	<b>36</b>



**Vedlegg A: Tilbakemelding fra NSD**

**Vedlegg B: Spørreskjema**

**Vedlegg C: Regresjonsanalyser med lederstøtte i steg 2**

**Figur- og tabelloversikt**

Figur 1: JK-R modellen relatert til normer for sosial støtte, lederstøtte og jobbholdninger.....	12
Tabell 1: Skjevhet og spissitet for studiens variabler.....	15
Tabell 2: Deskriptive data og korrelasjonsmatrise for utvalget.....	19
Tabell 3: Hierarkisk regresjonsanalyse for variabler som predikerer jobbtilfredshet.....	22
Tabell 4: Hierarkisk regresjonsanalyse for variabler som predikerer organisasjonsforpliktelse.....	23
Tabell 5: Hierarkisk regresjonsanalyse for variabler som predikerer vilje til ekstra innsats.....	25

## Bakgrunn

Årlig gjennomfører rådgivingselskapet Great Place to Work kåringen av Norges beste arbeidsplass. Hendelsen får mye oppmerksomhet i media, og de firmaene som kommer på pallen bruker dette aktivt i omdømmebyggingen. Men hva innebærer det egentlig å være en ”great place to work” eller på godt norsk, en fremragende arbeidsplass? Great Place to Work Norge trekker spesielt frem tillit mellom de ansatte, stolthet over arbeidet og felleskap med kollegene som viktige faktorer for medarbeiderne. Fra et lederperspektiv fremheves det å oppnå organisatoriske mål sammen med ansatte som gir sitt beste og jobber sammen som et team i et miljø av tillit (Great Place to Work Norge, 2015). Kvaliteten på relasjonene mellom ansatte og mellom ansatte og ledelsen står med andre ord i sentrum når Norges beste arbeidsplass skal kåres.

Jim Collins har over lang tid gjennomført forskning på hva som kjennetegner fremragende organisasjoner. Blant annet trekker han frem viktigheten av en leder som kombinerer sterk faglig vilje med ydmykhet. En som rekrutterer medarbeidere med holdninger og verdier som samsvarer med organisasjonens kjerneverdier. Kulturen i fremragende organisasjoner kjennetegnes blant annet av en sterk ”stammekultur” hvor medarbeiderne jobber tett og godt sammen for å videreutvikle produktet (Collins & Kolstad, 2002).

For 10 år siden fikk jeg min første lederstilling. Som teamleder, eller mellomleder, for et gruppe med ulike helsefagprofesjoner var læringskurven bratt når det kom til å finne de individuelle og felles motivasjonsfaktorene. Underveis har jeg fått god veiledning fra kompetente kolleger. Kombinasjonen av erfaring fra praksisfeltet og gode diskusjonspartnere har gjort meg nysgjerrig på hvordan man kan utvikle velfungerende arbeidsgrupper. Når jeg nå er blitt personalsjef i en kommune er det mer aktuelt enn noensinne å få økt kunnskap om hvilke faktorer som kan bidra til å utvikle gode jobbholdninger blant ansatte og ledere.

Prosjektet "Social factors contributing to sickness absence" (SOFAC) har vist at sosiale forhold som dårlig ledelse, mobbing, omstilling, konflikter på jobben og årsaker som ikke er arbeidsrelaterte står for mer enn halvparten av alle sykemeldinger i Norge (Nordby, 2014). At relasjonelle utfordringer på jobben har så store konsekvenser er problematisk for alle partene i arbeidslivet.

Forskning har gitt økt kunnskap om at kollektive faktorer spiller en viktig rolle for kvaliteten på det psykososiale arbeidsmiljøet. Til tross for at sosiale relasjoner i organisasjoner er vist å ha relativt stor betydning er det gjort forholdsvis få studier på dette området (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn, & Bayazit, 2004; Saksvik, Hammer, & Nytrø, 2013). Samtidig er sosial kapital vist å være et

konkurransefortrinn for organisasjoner (Bolino, Turnley, & Averett, 2003). Sosial kapital handler i stor grad om hvilke holdninger ledere og ansatte har til jobben. Gode jobbholdninger ser dermed ut til å være en viktig faktor i utviklingen av gode arbeidsmiljø.

Jobbholdninger sin betydning for blant annet arbeidsprestasjoner, stress, fravær og turnover er godt dokumentert (Brown & Peterson, 1993; Gupta, Paterson, Lysaght, & von Zweck, 2012; Kalliath & Morris, 2002; Locke, 1976; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Somech & Drach-Zahavy, 2000; Tietjen & Myers, 1998). Det samme gjelder forholdet mellom lederstøtte og jobbholdninger (Kuvaas & Dysvik, 2010; Paillé, Grima, & Bernardeau, 2013; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). I hvilken grad sosiale relasjoner i organisasjoner er relatert til jobbholdninger er mindre kjent.

Med dette som utgangspunkt ble jeg nysgjerrig på forholdet mellom ansattes opplevelse av normer på arbeidsplassen og lederrollens betydning for de ansattes jobbholdninger. Forskningsspørsmålet for denne oppgaven er: «Hvilken sammenheng er det mellom ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og lederstøtte i organisasjoner og jobbholdningene jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats?».

I den første delen av oppgaven vil jeg gi en teoretisk og empirisk bakgrunn for temaet. Dette danner grunnlaget for oppgavens hypoteser. Videre vil studiens metode beskrives, før analyseresultatene blir presentert. Til slutt vil resultatene bli diskutert i lys av den teorien og empirien oppgaven er basert på.

## **Teori**

I denne delen vil jeg presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Relevant forskning om ansattes jobbholdninger og sosiale relasjoner i organisasjoner vil bli sett i lys av JK-R-modellen. Til slutt presenteres hypotesene for studien.

### **Jobbholdninger**

Harrison, Newman, and Roth (2006) samlet i sin metaanalyse affektiv organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet for å danne dimensjonen "overordnet jobbholdning". Organisasjonsforpliktelse er valgt som oversettelse av organizational commitment (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 68). Den overordnede dimensjonen ble testet mot "individuell effektivitet", et samlemål på arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd og fravær av for-sent-komming, fravær og turnover. De fant en meget sterk positiv sammenheng mellom den overordnede jobbholdningen og effektivitet. I tillegg er det vist sterke sammenhenger mellom de ulike komponentene i "individuell effektivitet", noe som betyr at gode

medarbeidere er gode til det meste. De utfører jobben med god kvalitet og hjelper gjerne andre, det er sjelden de kommer for sent, de slutter ikke i jobben og fraværet er lavt. Sammenlignet med jobbtilfredshet, som er relativt situasjonsbetinget og nærmest kan variere fra dag til dag, er organisasjonsforpliktelse en jobbholdning som utvikler seg langsomt over tid. Denne ulikheten har ført til at jeg i denne studien har valgt å holde disse to faktorene atskilt.

**Organisasjonsforpliktelse.** I denne studien har jeg valgt Mowday et al. (1982) sin tilnærming til organisasjonsforpliktelse. De har definert organisasjonsforpliktelse som i hvor stor grad et individ identifiserer seg med, og involverer seg i, en bestemt organisasjon<sup>1</sup>. Mowday et al. (1982) skilte mellom holdningsmessig og atferdsmessig forpliktelse. Holdningsdelen av begrepet kan karakteriseres med, 1) en sterk tro på og aksept for organisasjonens mål og verdier, 2) vilje til å yte en betydelig innsats på vegne av organisasjonen, og 3) et sterkt ønske om å opprettholde medlemskapet i organisasjonen (Mowday et al., 1982). I kontrast til dette er atferdsmessig forpliktelse basert på forholdet mellom innsats og utbytte knyttet til å være en del av organisasjonen (Reichers, 1985). Ansatte sin vilje til å legge ned en ekstra innsats for organisasjonen, «to walk the extra mile» (Bolino et al., 2003; Hammer, Landau, & Stern, 1981), kan si noe om graden av ekstrarolleatferd i organisasjonen. Atferd som kommer i tillegg til det som kreves for å gjennomføringen de konkrete arbeidsoppgavene man er satt til å gjøre som ansatt. I sin videreutvikling av denne faktoren definerte Organ (1997) ekstrarolleatferd (organizational citizenship behavior) som bidrag for å opprettholde og utvikle de sosiale og psykologiske rammene som støtter opp om arbeidsoppgavene<sup>2</sup>. Forenklet har ansatte hovedsakelig to motiver for å legge ned denne ekstra innsatsen. Et ønske om å bidra til å styrke de sosiale båndene mellom medlemmene i organisasjonen for å skape økt trivsel på jobben, eller skaffe seg fordeler i form av lønn og forfremmelse ved å imponere lederen sin (Grant & Mayer, 2009). I denne sammenhengen har jeg lagt selvbestemmelsesteorien (self-determination theory) til grunn for forståelsen av begrepet motivasjon (Deci, Connell, & Ryan, 1989). I selvbestemmelsesteorien står kontinuumet fra autonom til kontrollert motivasjon sentralt. Indre motivasjon, når man arbeider fordi det er artig, er et eksempel på autonom motivasjon, og ytre motivasjon, når man arbeider på grunn av pengene eller press fra arbeidsgiver, er en form av kontrollert motivasjon. Felles for begge er at det ligger en intensjon til grunn for motivasjonen (Gagné & Deci, 2005). Ekstrarolleatferd, som vilje til

---

<sup>1</sup> Engelsk: As the relative strenght of an individual´s identification with and involvement in a particular organization.

<sup>2</sup> Engelsk: Contributions to the maintenance and enhancement of the social and psychological context that supports task performance.

ekstra innsats, kan med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien være motivert både fra indre og ytre faktorer, men i ulik grad. I situasjoner hvor ansatte legger ned ekstra innsats for å skape gode relasjoner i kollegiet kan indre motivasjon i form av økt trivsel på jobben være hoveddrivkraften, samtidig vil man som ansatt fremstå på en best mulig måte for å beholde jobben og være sikret økonomisk trygghet. Ytre motivasjonsfaktorer vil dermed til en viss grad alltid innvirke på ansattes ekstrarolleatferd i organisasjonen.

Mowday et al. (1982) indikerer at det er et syklisk forhold mellom atferdsmessig og holdningsmessig forpliktelse, i den forstand at holdninger påvirker atferd, som igjen bidrar til å forsterke holdningene. Organisasjonsforpliktelse blir sett på som en stabil tilknytning til organisasjonen som utvikler seg sakte over lang tid.

Arbeidserfaring og alder er personlige faktorer som er vist å være positivt relatert til organisasjonsforpliktelse, mens sammenhengen med utdanningslengde er negativ. Av arbeidsmessige og strukturelle forhold som har positiv effekt på ansattes forpliktelse til organisasjonen vil jeg nevne grad av utfordring og involvering i beslutningsprosesser. Rollekonflikt, rolletvetydighet og stress er funnet å være negativt korrelert med organisasjonsforpliktelse (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1982; Steers, 1977). Dette bekreftes av studier fra både offentlig og privat sektor. Høy grad av lederstøtte og lav grad av rollekonflikt er vist å være gunstig for å skape økt organisasjonsforpliktelse i offentlig sektor (Billingsley & Cross, 1992; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006). Ansatte i privat sektor sin forpliktelse til organisasjonen korrelerer positivt med opplevd støtte fra organisasjonen (Fuller, Barnett, Hester, & Relyea, 2003) og en inkluderende lederstil (Darden, Hampton, & Howell, 1989).

Hvorfor er det viktig for arbeidsgivere å ha ansatte med høy forpliktelse til organisasjonen? Bolino et al. (2003) fant at organisasjoner med relativt høyt nivå av sosial kapital er bedre i stand til å fremme forpliktelse til organisasjonen blant sine ansatte. Siden det ikke er enkelt hverken å skape eller imitere gode relasjoner mellom ansatte i organisasjonen, forstått som høy sosial kapital, er dette særlig verdifullt og kan være den faktoren som gjør at organisasjonen gjør det bedre enn konkurrentene. Noe som underbygges av andre studier som viser at organisasjonsforpliktelse er positivt korrelert med arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd og negativt relatert til turnover, fravær, stress og arbeid-familie-konflikt (Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1982; N. P. Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009; Tett & Meyer, 1993). Høy grad av organisasjonsforpliktelse kan bidra til at ansatte står i jobben lengre, er mindre borte fra jobb og gjennomfører arbeidsoppgavene på en bedre måte.

**Jobbtilfredshet.** Weiss (2002) har i sin diskusjon av jobbtilfredshet pekt på at de etablerte

definisjonene ikke er entydige på om begrepet er en affekt eller en holdning eller begge deler. I denne studien har jeg valgt å ta utgangspunkt i Locke (1976, s. 1300) sin definisjon av jobbtilfredshet som ”en lystbetont og positiv emosjonell tilstand som kommer av hvordan man vurderer sin jobb og sine jobbopplevelser<sup>3</sup>, (...) og hvordan jobben samsvarer med sine sentrale jobbverdier<sup>4</sup>”. Emosjoner, som er en affektiv tilstand rettet mot noe eller noen, representerer her en reaksjon på en vurdering, og det ene utelukker ikke det andre. Siden starten av 1990-tallet har holdningsforskningen gjort funn som viser at emosjoner, oppfatninger og atferd knyttet til holdningsobjektene danner grunnlaget for vår vurdering av de samme objektene (Olson & Zanna, 1993; Weiss, 2002). Dette underbygger at både kognitive og emosjonelle prosesser bidrar til vurdering av, og reaksjoner på, sine jobbopplevelser og dermed jobbtilfredshet.

Samsvar mellom jobb og sentrale jobbverdier bidrar til å oppfylle arbeidstakerens fysiske og psykologiske behov, grunnleggende behov som er gjensidig avhengige av hverandre. Spesielt behovet for vekst står sentralt. Vekst er mulig hovedsakelig på grunn av arbeidets natur i seg selv. Grovt sett kan man dele årsaksfaktorene til jobbtilfredshet i de to gruppene, 1) hendelser og forhold og 2) agenter. Hendelser og forhold omfatter innholdet i arbeidet, lønn, mulighet for forfremmelse, anerkjennelse og arbeidsforholdene. Agenter representerer her de ulike aktørene og funksjonene man har en relasjon til i arbeidshverdagen, inkludert seg selv, medarbeidere, underordnede og overordnede (Locke, 1976).

Viktige bidrag til jobbtilfredshet er blant annet autonomi i arbeidet, at den enkelte medarbeider vet hvorfor de må prestere og har mulighet til å oppleve suksess og anerkjennelse (Locke, 1976). Nyere forskning fra offentlig og privat sektor bekrefter dette. Jobbtilfredshet blant ansatte i offentlig sektor er vist å være positivt relatert til, organisering av arbeidet, organisasjonskultur og opplevelse av egen kompetanse (Ma & MacMillan, 1999), transformasjonsledelse, en lederstil som legger til rette for stor grad av autonomi (Bogler, 2001; Nguni et al., 2006) og lederstøtte (Billingsley & Cross, 1992). Sistnevnte fant også at rollekonflikt og stress hadde negativ effekt på jobbtilfredshet. En annen interessant sammenheng er at ansatte som arbeider innen tjenesteyting, må regulerer emosjonene sine på en slik måte at det ikke reduserer kvaliteten på arbeidet. Undertrykkelse av ubehagelige emosjoner er vist å redusere ansattes tilfredshet med jobben, mens forsterkning av positive emosjoner bidrar til økt jobbtilfredshet (Côté & Morgan, 2002). Samtidig er det funnet en klar positiv sammenheng mellom

---

<sup>3</sup> Engelsk: Job satisfaction may be defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job and job experiences.

<sup>4</sup> Engelsk: Job satisfaction results from the appraisal of one's job as attaining or allowing the attainment of one's important job values.

ansattes tilfredshet og servicekvalitet og kundetilfredshet, som igjen er positivt relatert til økonomisk fortjeneste (Yee, Yeung, & Cheng, 2008).

Det er rimelig å anta at ansatte som rapporterer om høy grad av jobbtildfredshet er fornøyd med jobben sin. Jobbtildfredshet er positivt forbundet med selvtillit, lojalitet, kvaliteten på arbeidet som blir gjort og ekstrarolleatferd (Somech & Drach-Zahavy, 2000; Tietjen & Myers, 1998). Videre er det gjort funn som viser at jobbtildfredshet er negativt korrelert med, emosjonell utmattelse (Kalliath & Morris, 2002), jobbstress (Gupta et al., 2012), turnover (Brown & Peterson, 1993) og turnoverintensjon (Jaramillo, Mulki, & Solomon, 2006).

Jeg har nå presentert teori og empiri om jobbholdningene organisasjonsforpliktelse og jobbtildfredshet. Videre vil jeg se nærmere på hva som ligger til grunn for dimensjonen sosiale relasjoner i organisasjoner.

### **Sosiale relasjoner i organisasjoner**

House, Umberson, and Landis (1988) har argumentert for at konseptet sosiale relasjoner består av, 1) sosial integrasjon, 2) sosiale nettverk og 3) relasjonelt innhold. Med inspirasjon fra Hammer et al. (2004) har jeg valgt normer for sosial støtte som faktor for å se nærmere på sosiale relasjoner i organisasjoner. Sosial støtte blir av House et al. (1988) forstått som en type relasjonelt innhold. I dette avsnittet vil jeg presentere teorier for hvordan normer oppstår, forskning på normers rolle i det psykososiale arbeidsmiljøet, samt teori om menneskers holdninger og atferd i sosiale situasjoner. For å plassere disse begrepene i en større sammenheng vil jeg aller først kort presentere begrepet psykososialt arbeidsmiljø.

**Psykososialt arbeidsmiljø.** Arbeidsmiljøbegrepet ble en del av norsk arbeidslivsdebatt på 1970-tallet, i betydning av arbeidets innhold, utforming og omkringliggende faktorer. Hammer, Saksvik, and Nytrø (1998) har definert arbeidsmiljø som summen av de fysiske/kjemiske, sosiale og organisatoriske betingelsene på arbeidsplassen som fremmer eller hindrer effektiv jobbutførelse, arbeidslyst og helse.

Etterhvert som arbeidslivet er blitt mer komplekst har det psykososiale arbeidsmiljøet fått en stadig viktigere rolle for arbeidstakernes helse og velvære (Saksvik et al., 2013). The job characteristics model (JCM), The Michigan organization stress model (MOS), The job demands-control-support model (DCS), The effort-reward imbalance model (ERI) er teoretiske modeller som er mye brukt i forskning på psykososialt arbeidsmiljø. Selv om de kommer fra ulike forskningstradisjoner og forskningsmodeller definerer de i stor grad sammenlignbare krav til oppgaver og jobber (Kompier, 2003). Gardell (1981) oppsummerte det slik:



Three factors seem to be at the core of work motivation and enjoyment of work: (a) influence in the job world and self-determination over work pace and working methods, (b) overview and meaningfulness in the working role and (c) cooperation and fellowship with other people.

I dette arbeidet har jeg tatt utgangspunkt i den dimensjonen Gardell (1981) beskriver som samarbeid og fellesskap med andre mennesker. Hammer et al. (1998) har argumentert for å vektlegge de sosiale interaksjonene og kulturen på arbeidsplassen for å tydeliggjøre hva som menes med det psykososiale arbeidsmiljøet. Det psykososiale arbeidsmiljøet oppstår fra sosiale og mellommenneskelige relasjoner mellom ansatte og mellom ansatte og ledere. Ut fra disse interaksjonene og forhandlingene blir det utviklet normer som blir førende for hvordan medlemmene i organisasjonen forholder seg til hverandre og til organisasjonen, noe som innvirker på deres jobbholdninger og jobbatferd. Det psykososiale arbeidsmiljøet er dermed et sosialt konstruert fenomen (Hammer et al., 2004; Saksvik et al., 2013).

Den kollektive dimensjonen av det psykososiale arbeidsmiljøet består av forholdet mellom normer på arbeidsplassen og relasjonene mellom individene på arbeidsplassen (Saksvik et al., 2013). I dag har de fleste organisasjoner erkjent den positive sammenhengen mellom det psykososiale arbeidsmiljøet og organisasjonenes produktivitet og ansattes helsetilstand (Theorell & Karasek, 1996).

**Organisasjonsnormer.** Normer er oppfatninger om hvordan vi skal tenke og handle som vi tar for gitt (Homans, 1950). Begrepet kan illustreres med svaret en nyansatt ofte får på spørsmål om hvorfor de erfarne har valgt å løse arbeidsoppgavene på den måten de gjør, ”det er bare sånn vi gjør det her”. For å plassere organisasjonsnormer i en større sammenheng har jeg valgt å innlede denne delen med en kort redegjørelse for begrepet organisasjonskultur og hvordan normer etableres.

Schein (2010) har definert organisasjonskultur som:

...a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (s. 18).

Med utgangspunkt i Schein sin teoretiske tilnærming har Gibb Dyer (1982) operasjonalisert organisasjonskultur som, 1) kulturelle perspektiver, 2) kulturelle verdier og 3) kulturelle antakelser<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Engelsk: a) cultural perspectives, b) cultural values og c) cultural assumptions.

Normene er en del av de kulturelle antakelsene, som er oppfatninger organisasjonen tar for gitt og selve kjernen i kulturen. Først når disse oppfatningene blir utfordret og truet kommer de til vår bevissthet. Kulturelle antakelser er grunnlaget for hvordan medlemmene i organisasjonen tolker sine egne, hverandres og omgivelsenes holdninger og handlinger. Selv om antakelsene er implisitte er de tilgjengelige for observasjon ved at de reflekteres i de kulturelle perspektivene og verdiene som verbale, atferdsmessige og fysiske artefakter uttrykt av medlemmene i organisasjonen (Dyer, 1982).

De fleste organisasjoner har mer eller mindre i fellesskap utviklet et sett med verdier som skal si noe om hvem de er, hvor de vil og hvordan de skal oppføre seg på veien. Målet er at de uttalte verdiene skal påvirke atferden og holdningene til de som arbeider i organisasjonene og til kunder og samarbeidspartnere. Engasjement, forbrukerorientert og verdiskapende er eksempler på verdier fra et utvalg aktører i privat sektor, mens i det offentlige er åpenhet, respekt og det å være modig eksempler på fremtredende verdier. En og samme verdi kan anvendes i en rekke ulike situasjoner som er relevant for virksomheten.

Normer relateres til verdier ved at de beskriver konkrete handlingsmønstre i bestemte situasjoner for å virkeliggjøre en eller flere verdier (Bang, 2011). Det er flere årsaker til at gruppenormer oppstår. Normer er ofte avgjørende for at en gruppe skal overleve eller lykkes, de bidrar til effektiv og forutsigbar regulering av sosiale interaksjon, og når omgivelsene er uforutsigbare og ustabile bidrar normene til å redusere usikkerhet og forvirring (Baron, Kerr, & Miller, 1992). Tre kriterier definerer gruppenormer, 1) det må være oppfatninger om hensiktsmessig og påkrevet atferd for gruppemedlemmer som gruppemedlemmer, 2) det må være objektive eller statistiske fellestrekk for slike oppfatninger; ikke alle medlemmene må ha de samme idealene, men et flertall av de aktive medlemmene bør dele disse oppfatningene, 3) gruppemedlemmene må være klar over at gruppen som helhet støtter en bestemt oppfatning (Katz & Kahn, 1978, s. 385-395). Det er de enkelte gruppemedlemmenes preferanser som er utgangspunktet for hvilke holdninger og atferder som skal aksepteres (Hammer et al., 2004).

Selve normdannelsen skjer ved interaksjoner og forhandlinger mellom medlemmene i organisasjonen. Bestemte atferdsmønstre, holdninger og perspektiver blir definert som akseptable, og andre blir definert som uakseptable. Eksisterende normer påvirker nye medlemmer som kommer inn i organisasjonen. Samtidig har alle medlemmer av organisasjonen, både høy og lav og gammel og ny, i kraft av sin atferd og sine holdninger mulighet til å påvirke utviklingen av både eksisterende og nye normer (Hammer et al., 2004; Saksvik et al., 2013). Normer for sosiale relasjoner kan blant annet bestå av forventninger til hvordan medlemmene i organisasjonen skal reagere på forespørsler om hjelp og

støtte i arbeidshverdagen, og hvordan ansatte og ledere skal samarbeide med hverandre i hele organisasjonen (Hammer et al., 2004).

Normer på organisasjonsnivå er vist å ha betydning for både produktivitet (Baron et al., 1992), fravær (Hammer et al., 1981) og personlig velvære (Argyris & Schön, 1996). Videre vil jeg gå nærmere inn på normer for sosial støtte.

**Normer for sosial støtte.** Viktige komponenter i begrepet sosial støtte er blant annet, tilknytning - følelsen av å få emosjonell støtte, intimitet og å være likt av andre, veiledning - tilgang på informasjon, råd og tilbakemelding fra andre, og egenverd - følelsen av å være til nytte for andre. Mennesker som opplever sosial støtte ved å være medlem av en gruppe rapporterer en opplevelse av økt kontroll og økt toleransen for stress (Baron et al., 1992). Normer for sosial støtte består blant annet av forventninger fra organisasjonens medlemmer om hvordan de skal samarbeide og reagere på tilbud og forespørsler om hjelp og støtte fra kolleger (Hammer et al., 2004). Dette samsvarer med de normene Cooke and Rousseau (1988) la til grunn for en konstruktiv organisasjonskultur.

Flere studier viser at et arbeidsmiljø preget av samarbeid skaper økt jobbtilfredshet både blant ledere og ansatte (Johnsrud, 2002; Volkwein, Malik, & Napierski-Prancl, 1998; Volkwein & Parmley, 2000). Lund (2003) fant i sin studie at organisasjonskulturer med fokus på samhold, teamarbeid, entreprenørskap og tilpasningsevne hadde mer tilfredse ansatte enn organisasjoner som var preget av hierarki, regler, mål og konkurranse. Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayan, and Schwartz (2002) fant at sosial støtte i ulike former blant annet bidro med 12% av forklart varians for jobbtilfredshet. Organisasjoner med ansatte som i stor grad tar ansvar for å utvikle sosiale relasjoner presterer bedre, produserer mer og har mer fornøyde kunder enn organisasjoner hvor forpliktelse og ekstrarolleatferd ikke er like godt utviklet (Ehrhart & Naumann, 2004; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

**Lederstøtte.** I tillegg til betydningen av sosial støtte fra kollegaer, synes jeg det er interessant å se hvor mye lederens holdninger og atferd har å si for ansattes jobbholdninger. Av den grunn har jeg inkludert lederstøtte som en forklaringsvariabel i denne studien. Lederstøtte kan defineres som i hvilken grad leder er opptatt av ansattes velvære og deres bidrag til organisasjonen (Kottke & Sharafinski, 1988). Av ulike former for ledelse er transformasjonsledelse den formen som i størst grad verdsetter det å engasjere seg i de ansatte på en slik måte at både motivasjon og moralsk atferd og bevissthet blir stimulert (MacGregor, 1978). Forskning viser en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og ansatte sin opplevelse av jobbkvaliteter som autonomi, selvbestemmelse og arbeidsmotivasjon (Hetland & Sandal, 2003; Piccolo & Jason, 2006).

En rekke studier har funnet en positiv sammenheng mellom opplevd lederstøtte og organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet (f.eks.: Kuvaas & Dysvik, 2010; Paillé et al., 2013; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades et al., 2001). I sin studie fant Paillé et al. (2013) at lederstøtte reduserer sannsynligheten for at ansatte utsetter arbeidsoppgaver og at de slutter i jobben. Samtidig er det vist at lederstøtte har en positiv effekt på ansattes jobbtilfredshet (Babin & Boles, 1996). Ansatte ser ofte på nærmeste leder som representant for organisasjonen, og av den grunn er det en sterk positiv sammenheng mellom ansattes opplevelse av lederstøtte og opplevd organisatorisk støtte (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Shanock and Eisenberger (2006) fant i sin studie at leder sin opplevelse av støtte fra organisasjonen hadde en positiv sammenheng med medarbeidernes opplevelse av lederstøtte. I tillegg er opplevd lederstøtte blant ansatte vist å være positivt relatert til innenrolle- og ekstrarolleprestasjoner. Faktorer som er tett forbundet med organisasjonsforpliktelse. Lederstøtte og sosial støtte fra organisasjonen ser dermed ut til å følge det samme selvforsterkende mønsteret som forholdet mellom holdninger og atferd. I neste avsnitt vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for denne studien.

### **JK-R-modellen**

Som teoretisk ramme for denne studien har jeg valgt JK-R-modellen (Bakker & Demerouti, 2007). Dette er en moderne teoretisk modell som regnes for å inkludere større andel av det psykososiale arbeidsmiljøet, og være bedre tilpasset ulike yrker og arbeidsorganisering, enn mer tradisjonelle modeller som Karasek and Theorell (1990) sin jobbkrav-støtte-modell (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). JK-R-modellen antar at hvert yrke har sine spesifikke risikofaktorer knyttet til jobbstress. Disse faktorene kan klassifiseres i de to hovedkategoriene jobbkrav og jobbressurser.

Jobbkrav refererer til fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske forhold ved jobben som krever vedvarende fysisk og/eller psykologisk (kognitiv og emosjonell) innsats. Eksempler på dette kan være høyt arbeidspress, dårlig fysisk arbeidsmiljø og emosjonelt krevende sosiale relasjoner med kolleger og/eller leder. Jobbkrav trenger ikke nødvendigvis å være ugunstige for ansattes prestasjon, men de kan bli til negativt stress når det å innfri forventningene krever stor innsats fra ansatte som ikke er tilstrekkelig restituert (Bakker & Demerouti, 2007). I en slik situasjon vil de fysiologiske og psykologiske kostnadene som følger jobbkravene være så store at ansatte må ty til ekstraordinære tiltak for å sikre at jobben blir utført som forventet. Disse tiltakene representerer ifølge Robert and Hockey (1997) en strategi for å beskytte de viktigste prestasjonene når man er under vedvarende press fra

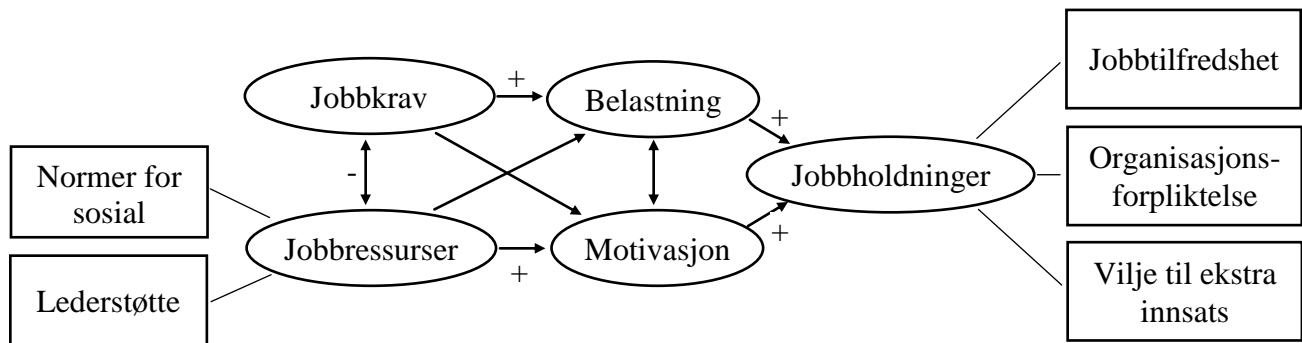
omgivelsene. Mobilisering av sympatisk aktivering (det autonome og endokrine nervesystemet) og økt subjektiv innsats er de fysiologiske og psykologiske mekanismene som gjør en slik ekstrainsats mulig. Belastningen på den ansatte øker i takt med graden av mobilisering og innsats. Kompenserende atferd over tid er vist å ha negative effekter på ansattes helse. Resultatet er ofte utbrenthet og dermed redusert jobbprestasjon (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001)

Den andre hovedkategorien, jobbressurser, refererer til de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske forhold ved jobben som; er funksjonelle for å nå arbeidsmålene; reduserer jobbkrav og de fysiologiske og psykologiske kostnadene som følger med; og som stimulerer personlig vekst, læring og utvikling. Jobbressurser er med andre ord viktige i seg selv, og ikke bare nødvendig for å mestre krav og forventinger i jobben. De positive effektene av jobbressurser antas å ha sammenheng med potensialet de har for å skape økt motivasjon. Motiverte medarbeidere er vist å ha stort jobbengasjement og høy grad av tilhørighet til organisasjonen (Bakker & Demerouti, 2007). En rekke områder innenfor arbeidslivet er kilder til jobbressurser. Enten det er organisatorisk belønning i form av lønn og jobbsikkerhet, eller organiseringen av arbeidet og arbeidsoppgavene. I denne oppgaven er fokus rettet mot jobbressursene fra mellommenneskelige og sosiale relasjoner, som sosial støtte fra medarbeidere og ledere. Godt samarbeid med kolleger kan øke sannsynligheten for at arbeidsoppgavene blir fullført med god kvalitet til rett tid. Slik sett er jobbressursen samarbeid relatert til både ytre motivasjonsfaktorer som lønn og jobbsikkerhet og indre faktorer som egenverd og følelsen av å være til nytte for andre.

**Teoretisk modell.** Som nevnt innledningsvis er det overordnede målet for denne studien å se hvilken sammenheng det er mellom ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og lederstøtte og jobbholdningene jobbtillfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats. Disse dimensjonene har jeg valgt å relatere til JK-R-modellen (se; Figur 1).

Figur 1

*JK-R modellen relatert til organisasjonsnormer for sosial støtte, lederstøtte og jobbholdninger.*



Som modellen viser er jobbressurser operasjonalisert som normer for sosial støtte og lederstøtte. Bakker and Demerouti (2007); Demerouti et al. (2001), som har utviklet JK-R-modellen, ser på innholdet i disse faktorene som viktige jobbressurser. Jobbressurser, som f.eks. sosial støtte fra kolleger og leder, er vist å korrelerer positivt med jobbtillfredshet (Baruch-Feldman et al., 2002; Locke, 1976) og organisasjonsforpliktelse (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Mowday et al., 1982; Schaufeli & Bakker, 2004).

Jeg har nå gjort et forsøk på å legge frem relevant teori og empiri om jobbholdninger og sosiale relasjoner på arbeidsplassen, og relatert dette til JK-R-modellen. Nå følger en presentasjon av studiens hypoteser.

### Hypoteser

Som nevnt innledningsvis ønsker jeg å finne svar på følgende forskningsspørsmål: «Hvilken sammenheng er det mellom ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og lederstøtte i organisasjoner og jobbholdningene jobbtillfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats?». Med bakgrunn i presentert teori, empiri og den teoretiske modellen vil jeg fremme følgende to hypoteser:

**H1: Ansattes opplevelse av normer for sosial støtte i organisasjonen har positiv sammenheng med jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats.** Normer for sosial støtte beskrives som faktorer som har betydning for kvaliteten på samarbeid og relasjoner i et arbeidsmiljø. Presentert forskning har vist at organisasjoner som har klart å etablere en konstruktiv organisasjonskultur med gode sosiale relasjoner hvor de ansatte har tillit til hverandre og støtter hverandre har tilfredse ansatte som føler sterk forpliktelse til organisasjonen. I den første hypotesen antas det derfor en positiv sammenheng mellom ansattes opplevelse av normer for sosial støtte i organisasjonen og deres jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats.

**H2: Ansattes opplevelse av lederstøtte har positiv sammenheng med jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats.** At leder bryr seg om sine ansatte, og viser interesse for deres bidrag til organisasjonen er faktorer som er vist å ha en positiv effekt på både ansattes arbeidsmotivasjon og holdninger. Faktorene i lederstøtte har klare likhetstrekk med transformasjonsledelse. En form for ledelse som er vist å ha en positiv sammenheng med flere faktorer som bygger opp under tilfredshet, forpliktelse og ekstrarolleatferd. Med dette som utgangspunkt antas det en positiv sammenheng mellom ansattes opplevelse av lederstøtte og deres jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats.

## Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere studiens metode. Først kommer en beskrivelse av prosedyren for datainnsamlingen, etterfulgt av informasjon om utvalget og studiens variabler. Til slutt vil analysemetodene som er brukt bli gjennomgått.

### Datainnsamling

I den første telefonsamtalen med overordnet leder for virksomhetene fra privat sektor, dagligvarebutikkene, ble det klart at de ønsket å delta i studien. Virksomhetene fra offentlig sektor, skolene, ble innledningsvis kontaktet per e-post direkte til lederne for de respektive enhetene og i noen tilfeller til ledere på overordnet nivå. Etter klarsignal fra overordnet nivå i dagligvarekjeden og fra enhetslederne ved skolene ble studien meldt inn og godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), se Vedlegg A.

For å få mer kunnskap om virksomhetene som ble rekruttert gjennomførte jeg uformelle samtaler med to ledere og to ansatte i to dagligvarebutikker, og tre ledere og tre ansatte ved tre skoler. Inntrykkene fra disse samtalene la grunnlaget for hvilke variabler og testledd jeg valgte å ta med i

spørreskjemaet. I disse samtalene kom det frem at enhetene i offentlig sektor mottar mange forespørsler om å delta i forskningsprosjekter og svare på spørreundersøkelser. Samtidig viste det seg at arbeidsdagen i enhetene fra privat sektor er preget av høyt tempo med få anledninger til å sette av tid til tilleggsoppgaver. Spørreundersøkelsen måtte av den grunn være så kort og tidseffektiv som mulig.

Datainnsamlingen ble gjennomført ved bruk av SelectSurvey, et internettbasert spørreundersøkelsessystem driftet av NTNU. For å ha mest mulig kontroll over administreringen av spørreundersøkelsen samlet jeg inn respondentenes e-postadresser på forhånd. E-posten som ble sendt til respondentene inneholdt informasjon om formålet med studien og link til spørreundersøkelsen. Samtlige ble gjort oppmerksomme på at det var frivillig å delta i studien og at deres deltakelse ble behandlet konfidensielt. For å redusere antall feilkilder og behov for språktilpasning, fikk ansatte i offentlig og privat sektor tilsendt sine unike spørreskjema. Etter første utsending av spørreundersøkelsen kom det meldinger om feil e-postadresse for noen av respondentene. Så langt det var mulig ble disse rettet, og lenke til undersøkelsen ble sendt ut på nytt til de aktuelle respondentene. Spørreundersøkelsen ble sendt ut våren 2014 og var aktiv i syv dager. De som av ulike årsaker ikke svarte på undersøkelsen fikk opp til tre påminnelser per e-post denne perioden.

20 av 68 enheter i privat og offentlig sektor takket ja til å delta i studien. Jeg fikk tilgang på e-postadressene til totalt 306 ansatte. Etter endt datainnsamling hadde 176 personer besvart spørreundersøkelsen. Dette ga en responsrate på 58 % for hele utvalget, noe som er akseptabelt og på linje med e-postutsendte spørreundersøkelser fra andre studier (Baruch & Holtom, 2008).

## Utvalg

Etter bekvemmelighetsutvalg besto utvalget i denne studien av 176 ansatte fra totalt 10 virksomheter i privat og offentlig sektor i Midt-Norge. De demografiske karakteristikkene for utvalget var som følger, gjennomsnittsalderen var 41 år (*SD* 13.9), 69 % av utvalget var kvinner og 31 % menn, gjennomsnittlig utdanningslengde var 3.1 (*SD* .91)<sup>6</sup>, gjennomsnittlig ansiennitet var 9.9 år (*SD* 9.9) og gjennomsnittlig stillingsstørrelse var 84 % (*SD* 24.8). 26 % av utvalget kom fra privat sektor og 74 % fra offentlig sektor. Gjennomsnittlig alder, utdanningsnivå og ansiennitet var høyere for utvalget fra offentlig sektor enn i privat sektor. I begge sektorene var kvinnene i flertall.

---

<sup>6</sup> Høyeste fullførte utdanning: 1=Grunnskole, 2=Videregående skole, 3=Inntil fire år med universitet eller høgskole, 4=Fem år eller mer på universitet eller høgskole, 5=Doktorgrad.



## Variabler

**Indekser og indre konsistens.** Variablene som bestod av flere testledd ble satt sammen til indekser ved å beregne gjennomsnittet til testleddene. Respondentene som unnlot å svare på flere enn ett testledd fikk ikke skåre for indeksen. Cronbachs alfa -  $\alpha$  (Cronbach, 1951) ble brukt til å måle indeksenenes indre konsistens. Vanligvis blir .7 satt som en grense for minste akseptable verdi, men på grunn av mangfoldet i konstruktene som blir målt kan man forvente lavere verdier ved måling av for eksempel psykologiske variabler (Kline, 1999, som sitert i Field, 2009).

**Uteliggere.** For å kontrollere om det var univariate uteliggere i datasettet ble det regnet ut standardskårer for alle variablene som ble brukt i denne studien. Standardskårer med absoluttverdi over 3.29 kan være tegn på uteliggere (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 107), og noen tilfeller av dette ble funnet. Etter en vurdering var det imidlertid ikke grunn til å tro at dette var feilaktige verdier, og ingen respondenter ble fjernet fra datasettet etter denne prosedyren. Høye standardskårer behøver ikke nødvendigvis å være indikasjon på urimelige svar. Tilfellene kan imidlertid påvirke resultatene man får ved bruk av variablene i statistiske analyser (Field, 2009).

**Normalitet.** Om verdiene for skjevhet (*skewness*) og spissitet (*kurtosis*) overstiger henholdsvis 2.1 og 7.1 kan det være problemer med normalfordelingen (Field, 2009). I tabell 1 presenteres verdiene for skjevhet og spissitet.

Tabell 1

### *Skjevhet og spissitet for studiens variabler*

Variabler	Skjevhet	SE	Spissitet	SE
Jobbtilfredshet	-.76	.19	1.45	.38
Organisasjonsforpliktelse	-1.33	.19	2.16	.39
Ekstra innsats	-.93	.19	-.43	.37
Alder i 2014	.05	.18	-1.25	.36
Ansiennitet	1.20	.18	.65	.36
Stillingsstørrelse	-1.57	.19	1.57	.37
Utdanning	-.46	.18	-.73	.36
Normer for sosial støtte	-1.32	.19	2.53	.37
Lederstøtte	-1.65	.19	2.46	.37
Motstand mot endring	.46	.19	-.05	.38

Note: SE=standardfeil

**Måleinstrumenter.** Måleinstrumentene som ble benyttet i studien er validert i tidligere studier, som det er referert til. Samtlige responser er basert på enkeltindividers opplevelse av de dimensjonene som ble målt. De variablene som er inkludert er beskrevet i neste avsnitt. Spørreskjemaet inneholdt

også andre variabler som ikke er tatt med i denne studien. Se skjemaet i sin helhet i vedlegg B.

*Organisasjonsforpliktelse* ble målt med Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Respondentene ble bedt om å svare på 15 påstander (f.eks: "jeg er villig til å gjøre en innsats ut over det som normalt forventes, for å bidra til at denne virksomheten skal lykkes"), hvor svarkategoriene bestod av en 7-punkts Likertskala som rangerer fra "svært uenig" (1) til "svært enig" (7). Den indre konsistensen til indeksen var god ( $\alpha = .89$ ). I tillegg ble det benyttet ett testledd fra Hammer et al. (1981), "hvor villig er du til å gjøre en ekstra innsats for dette firmaet i disse dager?", målt med 6-punkts Likertskala som rangerer fra "jeg vil ikke en gang løfte en finger" (1) til "jeg vil alltid gjøre en ekstra innsats om nødvendig" (6).

*Jobbtilfredshet* valgte jeg å måle med ett enkelt spørsmål, "Hvor tilfreds er du med jobben din?", kombinert med en modernisert utgave av Kunins smilefjesskala (Kunin, 1955). Noen hevder at enkeltspørsmål som målemetode ikke gir et riktig bilde av variabelen sammenlignet med en skala med flere spørsmål (Titus, 1999). Wanous, Reichers, and Hudy (1997) fant høy korrelasjon mellom enkeltspørsmål som mål på jobbtilfredshet og skalamål. Når det kommer til å fange opp positive og negative følelser og kognisjoner om jobbtilfredshet har tidligere forskning vist at dette enkle testleddet er godt egnet (Brief & Roberson, 1989). Med en smilefjesskala slipper respondentene å oversette sine følelser til ord, det er bare å velge det smilefjeset som de synes passer best til de følelsene spørsmålet utløser. Svarkategoriene som var knyttet til hvert enkelt smilefjes bestod av 7-punkts Likertskala som rangerte fra "ekstremt tilfreds" (1) til "ekstremt utilfreds" (7).

*Normer for sosial støtte* ble målt med spørsmål fra studien Nær og Nyt II, et samarbeidsprosjekt mellom NTNU og SINTEF om psykososialt arbeidsmiljø i nærings- og nytelsesindustrien (Hammer et al., 2004). Svarkategoriene bestod av en 5-punkts Likertskala som rangerer fra "helt uenig" (1) til "helt enig" (5). Målet på normer for sosial støtte bestod av 7 påstander, blant annet; "det er godt samhold på vår arbeidsplass" og "her har vi stor grad av tillit til hverandre". I denne studien hadde indeksen en akseptabel indre konsistens ( $\alpha = .74$ ).

*Lederstøtte* ble målt med en skala utviklet av Rhoades et al. (2001) og oversatt til norsk av Kuvaas and Dysvik (2010). Skalaen består av fire påstander, blant annet; "min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger", som måles med en 7-punkts Likertskala fra "svært uenig" (1) til "svært enig" (7). Den indre konsistensen til indeksen for lederstøtte var svært god ( $\alpha = .94$ ).

*Motstand mot endring* er en personlighetsvariabel som jeg inkluderte for å undersøke om "single-source variance" bidro til de statistiske relasjonene mellom hovedvariablene (Philip M Podsakoff & Organ, 1986). Åtte påstander, f.eks; "generelt synes jeg endringer er negativt" og "jeg foretrekker en

rutinemessig dag framfor en dag fylt med uventede hendelser til enhver tid", fra Oregs (2003) Resistance to change-skala er benyttet. Svarkategoriene bestod av 6-punkts Likertskala fra "svært uenig" (1) til "svært enig" (6). Indeksens indre konsistens var akseptabel ( $\alpha = .75$ ).

De demografiske variablene bestod av alder (fødselsår, kontinuerlig variabel), kjønn (kvinne=1, mann=2), utdanning (målt som høyeste fullførte utdanning: 1=Grunnskole, 2=Videregående skole, 3=Inntil fire år med universitet eller høyskole, 4=Fem år eller mer på universitet eller høyskole, 5=Doktorgrad), ansiennitet (år og måneder, kontinuerlig variabel) og stillingsstørrelse (stillingsandel i prosent).

### Statistisk analyse

Jeg har i denne studien benyttet kvantitativ analyse og alle variablene er beskrevet i form av gjennomsnitt, standardavvik, korrelasjonskoeffisient og reliabilitetsmålet Cronbach's alpha. For skalaene som målte ansattes opplevelse av normer for sosial støtte, organisasjonsforpliktelse, lederstøtte og motstand mot endring ble det tillatt manglende svar på ett testledd, mens det for de øvrige skalaene ikke ble tillatt noen manglende svar. Skårene for de fire forklaringsvariablene er rekodet slik at økende verdier tilsvarer større grad av det konstruert som er målt.

**T-test.** T-test for uavhengige utvalg ble gjennomført for alle utfallsvariablene og forklaringsvariablene for å se etter forskjeller mellom offentlig og privat sektor.

**Hierarkisk multippel regresjonsanalyse.** For å estimere hvor mye av den totale variansen i de tre utfallsvariablene, jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats, som kan forklares med normer for sosial støtte og lederstøtte, har jeg gjennomført tre hierarkisk multiple regresjonsanalyser (se f.eks.: Field, 2009, s. 209-263). Denne metoden gjør det mulig å studere hver enkelt variabels unike varians og reduserer eventuell kolinearitet mellom prediktorer (Pallant, 2013). Utvalgsstørrelsen er en annen faktor som har betydning for gjennomføringen av regresjonsanalysen. En tommelfingerregel er at utvalget må minst bestå av  $N = 50 + 8m$  (m er antall prediktorer) (Field, 2009). Et utvalg med 176 respondenter er da å regne som tilstrekkelig.

Selv om de tre utfallsvariablene korrelerte med hverandre ble de behandlet hver for seg. Signifikansnivået for resultatene av alle de multiple regresjonsanalysene ble satt lavere enn 5% ( $p < .05$ ). Et annet krav var at relasjonene mellom utfallsvariablene og forklaringsvariablene måtte vises både i multivariate analyser som multippel regresjon og bivariate analyser som korrelasjon.

I steg 1 ble kontrollvariablene demografiske data og motstand mot endring lagt inn. I steg 2, 3 ble henholdsvis normer for sosial støtte og lederstøtte lagt inn. Tidligere forskning har ikke gitt noe klar

anbefaling om hvilken rekkefølge forklaringsvariablene skal legges inn i modellen. Av den grunn har jeg valgt å kjøre en alternativ regresjonsanalyse (se Vedlegg C) med lederstøtte i steg 2 og normer for sosial støtte i steg 3. For øvrig er den hierarkiske organiseringen av forklaringsvariablene basert på denne studiens forskningsspørsmål, teoretiske modell og hypoteser (Field, 2009). Det var ingen tegn til multikollinearitet, som ble undersøkt ved hjelp av tolerance og VIF. Også de øvrige forutsetningene ved multippel regresjon ble sjekket og funnet akseptable (Field, 2009). Alle analysene ble gjennomført med SPSS versjon 21.

## Resultat

I denne delen vil jeg presentere resultater fra analysene som er gjennomført i denne studien. Deskriptiv statistikk for variablene i studien er inkludert i en korrelasjonsmatrise for utvalget. Videre følger en presentasjon av resultatene fra de uavhengige t-testene for forskjeller mellom dagligvaresektoren og skolesektoren. Til slutt vil resultatene fra regresjonsanalysene som testet studiens hypoteser bli presentert.

### Deskriptiv statistikk

Tabell 2 (korrelasjonsmatrise) viser deskriptiv statistikk for alle variablene. Jobbtilfredshet ble målt med ett spørsmål og gjennomsnittlig skåre for utvalget var 5.63 ( $SD = .88$ ), som er godt over skalaens midtpunkt (4). På de 15 spørsmålene om organisasjonsforpliktelse ble gjennomsnitt for utvalget 5.53 ( $SD .92$ ). Det eneste testleddet med utvalgsskåre under midtpunktet på skalaen (4) er ”jeg ville akseptert hvilken som helst arbeidsoppgave så lenge jeg fikk fortsette å arbeide for dette firmaet”. Utvalget skåret også godt over gjennomsnittet for skalaen på spørsmålet om vilje til ekstra innsats. Dette ble målt med Likertskala fra 1 til 6, og utvalgets gjennomsnitt var 5.35 ( $SD .84$ ). Normer for sosial støtte ble målt med Likertskala 1 til 5 og gjennomsnittet for utvalget ble 3.89 ( $SD .61$ ). På ett av de syv utsagnene skåret utvalget lavere enn midtpunktet på skalaen (3), ”på vår arbeidsplass vil rettferdig fordeling si at alle får det samme”. Lederstøtte ble målt med fire påstander og 7-punkts Likertskala, og gjennomsnittet for utvalget var 5.94 ( $SD = 1.33$ ), godt over midtpunktet for skalaen. På kontrollvariabelen motstand mot endring var gjennomsnittsskåren for utvalget 2.71 ( $SD = .78$ ). En av de åtte påstandene lå godt over gjennomsnittet for skalaen (3); ”jeg foretrekker en rutinemessig dag framfor en dag fylt med uventede hendelser til enhver tid”.

Tabell 2

*Deskriptive data og korrelasjonsmatrise for utvalget (Pearsons r)*

Variabel	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Jobbtilfredshet	166	5.63	.88	-											
2. Organisasjonsforpliktelse	157	5.53	.92	.68**	-										
3. Ekstra innsats	167	5.35	.84	.26**	.42**	-									
4. Kjønn	175	1.31	.46	.00	-.07	-.20*	-								
5. Alder i 2014	176	40.73	13.92	-.10	.05	-.04	-.14	-							
6. Ansiennitet	176	9.90	9.92	.00	.08	.07	-.09	.70**	-						
7. Stillingsstørrelse	170	84.12	24.83	.08	.07	.04	.04	.29**	.11	-					
8. Utdanning	175	3.07	.91	-.01	.08	-.13	.06	.39**	.22**	.36**	-				
9. Sektor	176	3.74	.44	-.03	.16*	-.03	-.06	.63**	.40**	.43**	.65**	-			
10. Normer for sosial støtte	168	3.89	.61	.45**	.48**	.18*	.05	-.10	-.07	.09	-.03	-.04	-		
11. Lederstøtte	168	5.94	1.33	.55**	.70**	.27**	.03	.11	.10	.06	.11	.14	.47**	-	
12. Motstand mot endring	160	2.71	.78	.02	.07	-.08	.15	.05	-.02	-.02	-.06	.02	.05	.07	-

Note: \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

Korrelasjonene i denne studien er testet med Pearson korrelasjonskoeffisient, som er den mest brukte metoden for å beregne korrelasjoner (Field, 2009). Tabell 2 viser at 21 av 66 korrelasjoner var statistisk signifikante. I følge Cohen (1988) var det alt fra liten, middels til stor korrelasjon mellom variablene i denne studien. Analysen viste at det var høy korrelasjon mellom organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet ( $r = .68, p < .01$ ). Ekstra innsats-variabelen korrelerte mest med organisasjonsforpliktelse ( $r = .42, p < .01$ ), mens sammenhengen med jobbtilfredshet var liten ( $r = .26, p < .01$ ). Korrelasjonen mellom ansattes opplevelse av lederstøtte og normer for sosial støtte var positiv og middels høy ( $r = .47, p < .01$ ). Normer for sosial støtte var middels korrelert med jobbtilfredshet ( $r = .45, p < .01$ ) og organisasjonsforpliktelse ( $r = .48, p < .01$ ), og svakt korrelert med ekstra innsats ( $r = .18, p < .05$ ). Lederstøtte korrelerte høyt med både jobbtilfredshet ( $r = .55, p < .01$ ) og organisasjonsforpliktelse ( $r = .70, p < .01$ ), mens forholdet til variabelen ekstra innsats var svakere ( $r = .27, p < .01$ ). Kontrollvariabelen kjønn korrelerte svakt negativt med ekstra innsats ( $r = -.20, p < .01$ ), noe som kan innebære at kvinner i større grad enn menn er villig til å gjøre en ekstra innsats for virksomheten de er ansatt i.

### **T-test**

For å undersøke om det er noen signifikant forskjell i utfallsvariablene og forklaringsvariablene mellom dagligvare- og skolesektoren, har jeg gjennomført en T-test for uavhengige utvalg. For variabelen organisasjonsforpliktelse viste T-testen at det ikke var signifikant forskjell mellom skole ( $M = 5.61, SD = .75$ ) og dagligvare ( $M = 5.26, SD = 1.30$ ), ( $t(43.7) = -1.58, p = .12$ ). Heller ikke for variabelen vilje til ekstra innsats, som for så vidt inngår i forpliktelse, ble det funnet signifikant forskjell mellom skole ( $M = 5.34, SD = .82$ ) og dagligvare ( $M = 5.39, SD = .92$ ), ( $t(165) = .32, p = .75$ ). Tilsvarende resultat ble det for variablene jobbtilfredshet, skole ( $M = 5.62, SD = .75$ ) og dagligvare ( $M = 5.68, SD = 1.21$ ), ( $t(50.4) = .33, p = .74$ ). For forklaringsvariablene viste T-testen at det ikke var signifikant forskjell mellom sektorene for sosial støtte, skole ( $M = 3.87, SD = .59$ ) og dagligvare ( $M = 3.93, SD = .68$ ), ( $t(166) = .51, p = .61$ ) og lederstøtte, skole ( $M = 6.04, SD = 1.20$ ) og dagligvare ( $M = 5.63, SD = 1.64$ ), ( $t(56.2) = -1.52, p = .13$ ). Blant kontrollvariablene hadde ansatte i dagligvarebransjen signifikant lavere alder, utdanning og stillingsstørrelse sammenlignet med skolesektoren.

### **Hierarkisk multippel regresjonsanalyse**

For å teste H1 og H2 gjennomførte jeg hierarkisk multippel regresjonsanalyse for hver enkelt av de tre utfallsvariablene, jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats. Resultatene er presentert i tabellene 3, 4 og 5. I tverrsnittstudier som denne er det ikke mulig å direkte predikere

forklaringsvariablene med utfallsvariablene. Regresjonsanalysene gir kun en pekepinn på i hvor stor grad variablene er relatert til hverandre, og ikke at den ene variabelen er årsak til den andre (Ringdal, 2007). I steg 1 ble kontrollvariablene kjønn, alder, ansiennitet, stillingsstørrelse, utdanning, og personlighetsvariabelen motstand mot endring lagt inn. Deretter fulgte de to forklaringsvariablene normer for sosial støtte og lederstøtte i henholdsvis steg 2 og 3. Betydningen av hvilken rekkefølge forklaringsvariablene ble lagt inn i modellen ble som nevnt undersøkt med en alternativ regresjonsanalyse (se Vedlegg C). Som tidligere vist er de to forklaringsvariablene middels korrelert med hverandre, noe som bekrefter at multikollinearitet ikke er et problem i denne studien (Field, 2009).

**Jobbtilfredshet.** I den første regresjonsanalysen var jobbtilfredshet utfallsvariabel (Tabell 3). Resultatet viser at modellen i sin helhet forklarte 34,5 % av variansen i jobbtilfredshet ( $Adj. R^2 = .345$ ). Steg 1 i analysen viste at kontrollvariabelen alder hadde signifikant sammenheng med jobbtilfredshet ( $\beta = -.28, p < .05$ ). Dette resultatet kan innebære at yngre ansatte er mer tilfreds med jobben enn eldre ansatte. Normer for sosial støtte ble lagt til i steg 2. Analysen viste at ansatte som opplever høy grad av sosial støtte rapporterer høy grad av tilfredshet på jobben ( $\beta = .41, p < .01$ ). Bidraget for alder holder seg ikke signifikant ( $\beta = -.21, p = .07$ ). Steg 2 ga et signifikant bidrag til den totale modellen ( $F(7, 144) = 5.88, p < .001$ ) og forklarte 18,5 % av variansen i jobbtilfredshet. Dette bekrefter første del av H1 som antok at normer for sosial støtte hadde en positiv sammenheng med jobbtilfredshet. I steg 3 ble lederstøtte lagt til. Resultatet viste at ansatte som opplever god støtte fra leder samtidig er godt tilfreds med jobben sin ( $\beta = .46, p < .001$ ). Bidraget fra sosial støtte gikk noe ned i steg 3 ( $\beta = .21, p < .01$ ), mens det på nytt er signifikant sammenheng mellom alder og jobbtilfredshet ( $\beta = -.26, p < .05$ ). Steg 3 med lederstøtte ga et signifikant bidrag til den totale modellen ( $F(8, 143) = 10.95, p < .001$ ) og forklarte 16 % av variansen i jobbtilfredshet. Resultatet viser at det er støtte for påstanden om en positiv sammenheng mellom lederstøtte og jobbtilfredshet<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Tabell 6 i vedlegg X viser at lederstøtte alene gir et større bidrag til modellen i steg 2 sammenlignet med normer for sosial støtte.

Tabell 3

Hierarkisk regresjonsanalyse for variabler som predikerer jobbtilfredshet ( $N=151$ )

Steg 1	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>t</i>
Kjønn	-.06	.16	-.03	-.39
Alder	-.02	.01	-.28*	-2.18
Ansiennitet	.02	.01	.18	1.52
Stillingsstørrelse	.01	.00	.14	1.55
Utdanning	.01	.09	.01	.13
Motstand mot endring	.05	.09	.04	.51
$F(6, 145) = 1.00; R^2 = .04, \text{justert } R^2 = .00$				
Steg 2	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.08	.15	-.04	-.53
Alder	-.01	.01	-.21	-1.83
Ansiennitet	.01	.01	.16	1.55
Stillingsstørrelse	.00	.00	.08	.96
Utdanning	.02	.08	.02	.28
Motstand mot endring	.02	.09	.02	.20
Normer for sosial støtte	.63	.11	.43***	5.81
$F(7, 144) = 5.88***; R^2 = .222, \text{justert } R^2 = .185, \text{justert } \Delta R^2 = .185$				
Steg 3	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.09	.13	-.05	-.70
Alder	-.02	.01	-.26*	-2.52
Ansiennitet	.01	.01	.14	1.51
Stillingsstørrelse	.00	.00	.10	1.41
Utdanning	-.02	.07	-.02	-.26
Motstand mot endring	-.00	.08	-.00	-.02
Normer for sosial støtte	.30	.11	.21**	2.70
Lederstøtte	.31	.05	.46***	6.03
$F(8, 143) = 10.95***; R^2 = .380, \text{justert } R^2 = .345, \text{justert } \Delta R^2 = .160$				

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

**Organisasjonsforpliktelse.** I den andre regresjonsanalysen var organisasjonsforpliktelse utfallsvariabel (Tabell 4). Resultatet viste at modellen i sin helhet forklarte 50,1 % av variansen i organisasjonsforpliktelse (Adj.  $R^2 = .501$ ). Ingen av kontrollvariablene som ble lagt inn i steg 1 ga signifikant bidrag til den forklarte variansen. Normer for sosial støtte ble lagt til i steg 2. Analysen viste at sosial støtte har signifikant sammenheng med organisasjonsforpliktelse ( $\beta = .49, p < .001$ ). Dette resultatet kan innebære at økt sosial støtte i arbeidsmiljøet øker ansatte sin forpliktelse til organisasjonen. Steg 2 ga et signifikant bidrag til den totale modellen ( $F(7, 142) = 7.12, p < .001$ ) og forklarte 23,8 % av variansen i organisasjonsforpliktelse. I steg 3 viste analysen at lederstøtte var en



signifikant forklaringsvariabel til organisasjonsforpliktelse ( $\beta = .60, p < .001$ ). Resultatet kan tyde på at ansatte som opplever stor grad av støtte fra leder er mer forpliktet til organisasjonen de jobber for enn ansatte som opplever liten grad av lederstøtte. Også her gikk bidraget fra sosial støtte noe ned i steg 3 ( $\beta = .20, p < .01$ ). Steg 3 med lederstøtte ga et signifikant bidrag til den totale modellen ( $F(8, 141) = 19.67, p < .001$ ) og forklarte 27,8 % av variansen i organisasjonsforpliktelse<sup>8</sup>.

Tabell 4

*Hierarkisk regresjonsanalyse for variabler som predikerer organisasjonsforpliktelse*  
( $N=149$ )

Steg 1	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>t</i>
Kjønn	-.18	.17	-.09	-1.05
Alder	-.01	.01	-.08	-.63
Ansiennitet	.01	.01	.10	.86
Stillingsstørrelse	.00	.00	.06	.63
Utdanning	.08	.10	.08	.82
Motstand mot endring	.11	.10	.10	1.15
$F(6, 143) = .63; R^2 = .026, \text{justert } R^2 = -.015$				
Steg 2	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.19	.15	-.10	-1.31
Alder	-.00	.01	-.01	-.06
Ansiennitet	.01	.01	.09	.83
Stillingsstørrelse	.00	.00	-.01	-.15
Utdanning	.09	.08	.09	1.09
Motstand mot endring	.08	.09	.07	.89
Normer for sosial støtte	.74	.11	.49***	6.70
$F(7, 142) = 7.12***; R^2 = .260, \text{justert } R^2 = .223, \text{justert } \Delta R^2 = .238$				
Steg 3	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.21	.12	-.11	-1.79
Alder	-.01	.01	-.07	-.79
Ansiennitet	.01	.01	.06	.72
Stillingsstørrelse	.00	.00	-.02	.34
Utdanning	.04	.07	.03	.51
Motstand mot endring	.05	.07	.05	.75
Normer for sosial støtte	.29	.10	.20**	2.90
Lederstøtte	.41	.05	.60***	8.94
$F(8, 141) = 19.67***; R^2 = .527, \text{justert } R^2 = .501, \text{justert } \Delta R^2 = .278$				

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

<sup>8</sup> Tabell 7 i vedlegg X viser at lederstøtte alene i steg 2 ga et større bidrag til modellen enn normer for sosial støtte.

**Vilje til ekstra innsats.** Den tredje og siste regresjonsanalysen handlet også om organisasjonsforpliktelse og bestod av enkeltspørsmålet vilje til ekstra innsats som utfallsvariabel (Tabell 5). Resultatet viser at modellen i sin helhet forklarer 12,4 % av variansen i vilje til ekstra innsats (Adj.  $R^2 = .124$ ). Av kontrollvariablene som ble lagt inn i steg 1 var det kun kjønn som ga et signifikant bidrag til den forklarte variansen ( $\beta = -.20, p < .05$ ). Dette kan indikere at kvinnelige ansatte viser større vilje til å gjøre en ekstra innsats for organisasjonen enn mannlige ansatte. I steg 2 la normer for sosial støtte 2,6 % til den forklarte variansen ( $\beta = .18, p < .05$ ). Lederstøtte ble lagt til i steg 3 og økte den forklarte variansen med 5 % ( $\beta = .27, p < .01$ ). Samtidig falt det signifikante bidraget fra normer for sosial støtte bort. Det signifikante bidraget fra kjønnsvariabelen holdt seg stabilt i steg 2 og 3. Analysen viser at lederstøtte har større betydning enn sosial støtte for å skape vilje til ekstra innsats blant ansatte. Andelen forklart varians i de enkelte stegene og for hele modellen relativt lav<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Tabell 8 i vedlegg X viser at lederstøtte ga et større bidrag til modellen i steg 2 sammenlignet med normer for sosial støtte.

Tabell 5

*Hierarkisk regresjonsanalyse for variabler som predikerer vilje til ekstra innsats*

( $N=151$ )

Steg 1	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>t</i>
Kjønn	-.35	.15	-.20*	-2.37
Alder	-.01	.01	-.18	-1.44
Ansiennitet	.02	.01	.19	1.68
Stillingsstørrelse	.00	.00	.13	1.50
Utdanning	-.13	.08	-.14	-1.57
Motstand mot endring	-.05	.09	-.05	-.60
$F(6, 145) = 2.28^*$ ; $R^2 = .086$ , justert $R^2 = .048$				
Steg 2	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.36	.15	-.20*	-2.44
Alder	-.01	.01	-.15	-1.24
Ansiennitet	.02	.01	.18	1.65
Stillingsstørrelse	.00	.00	.11	1.22
Utdanning	-.13	.08	-.14	-1.54
Motstand mot endring	-.07	.09	-.06	-.75
Normer for sosial støtte	.24	.11	.18*	2.23
$F(7, 144) = 2.72^{**}$ ; $R^2 = .117$ , justert $R^2 = .074$ , justert $\Delta R^2 = .026$				
Steg 3	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.37	.14	-.20*	-2.57
Alder	-.01	.01	-.18	-1.51
Ansiennitet	.02	.01	.17	1.59
Stillingsstørrelse	.00	.00	.12	1.43
Utdanning	-.15	.08	-.16	-1.86
Motstand mot endring	-.08	.09	-.07	-.89
Normer for sosial støtte	.06	.12	.05	.51
Lederstøtte	.17	.06	.27^{**}	3.04
$F(8, 143) = 3.67^{**}$ ; $R^2 = .170$ , justert $R^2 = .124$ , justert $\Delta R^2 = .050$				

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

**Forutsetninger.** Multikollinearitet så ikke ut til å være et problem i disse tre regresjonsanalysene, da høyeste VIF-verdi lå på 2.44, og laveste toleranseverdi var 0.41. Det så heller ikke ut til at multivariate utliggere og innflytelsesrike tilfeller var en utfordring. Imidlertid var det tre tilfeller av *leverage*-verdier som oversteg tre ganger gjennomsnittlig *leverage*-verdi (.05). For analysen på utfallsvariabelen jobbtfredshet hadde tre tilfeller av standardiserte residualer som oversteg 2, og en av disse (-2.91) var over -2.58. I tillegg ble høyeste Cooks *Distance* beregnet til .11. Forutsetningen om uavhengige residualer ble møtt, ifølge resultatet til Durbin-Watson-testen som ga en verdi på 1.93. Når

det gjaldt organisasjonsforpliktelse hadde sju av tilfellene standardiserte residualer på over 2, og tre av disse (3.00, 3.09 og -3.45) oversteg 2.58. Høyeste Cooks *Distance* ble beregnet til .35. Durbin-Watson-testen ga en verdi på 1.83, så forutsetningen om uavhengige residualer ble møtt. Analysen av ekstra innsats-variabelen viste at en (-3.46) av de to tilfellene av standardiserte residualer som oversteg 2 var over 2.58. Forutsetningen om uavhengige residualer ble møtt, ifølge resultatet til Durbin-Watson-testen som ga en verdi på 1.98. Subjektive vurderinger av grafiske resultater etter analysen ga grunnlag for å konkludere med at forutsetningene om lineære sammenhenger, normalfordelte residualer og homoskedastisitet var møtt.

### Diskusjon

Med denne studien har jeg ønsket å se nærmere på sammenhengen mellom sosiale relasjoner på arbeidsplassen og ansattes affektive reaksjoner på arbeidet og arbeidsplassen. Disse faktorene ble satt i sammenheng med JK-R-modellen. Sosiale relasjoner ble operasjonalisert som ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og lederstøtte (jobbressurser). Resultatvariablene var jobbholdningene jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats (organisatorisk utbytte). H1 og H2 hevdet at ansattes opplevelse av henholdsvis normer for sosial støtte og lederstøtte hadde positiv sammenheng med jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats. Resultatene ga støtte til H1, men det positive forholdet mellom ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og vilje til ekstra innsats var svakere enn for de to øvrige utfallsvariablene. H2 ble bekreftet i sin helhet. Sammenhengen mellom lederstøtte og vilje til ekstra innsats var imidlertid noe svakere enn for jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse. I de kommende avsnittene vil resultatene bli diskutert i lys av presentert teori og empiri.

#### **H1: Ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats**

**Normer for sosial støtte og jobbtilfredshet.** En av påstandene i H1 var at ansattes opplevelse av normer for sosial støtte har en positiv sammenheng med jobbtilfredshet. Regresjonsanalysen viste at normer for sosial støtte ga et signifikant bidrag til modellen i sin helhet og hadde en sterk positiv relasjon til jobbtilfredshet (Tabell 3). Størrelsen på bidraget avtok noe da lederstøtte ble inkludert i modellen, men sammenhengen var fortsatt signifikant. Korrelasjonsanalysen på utvalget viste en signifikant middels positiv sammenheng mellom sosial støtte og jobbtilfredshet (Tabell 2). Dette er i tråd med tidligere forskning som har vist at sosial støtte og et arbeidsmiljø preget av samarbeid kan bidra til økt jobbtilfredshet (f.eks.: Johnsrud, 2002; Volkwein et al., 1998; Volkwein & Parmley, 2000).

Baruch-Feldman et al. (2002) fant at sosial støtte bidrar med 12 % til forklart varians for jobbtilfredshet, noe som samsvarer godt med resultatet i denne studien på 18,5 % forklart varians.

For å diskutere mulige årsaker til hvorfor opplevelsen av gode normer for sosial støtte i arbeidsmiljøet kan føre til økt jobbtilfredshet blant de ansatte må vi tilbake til det teoretiske grunnlaget som ble presentert innledningsvis. Forventninger fra organisasjonens medlemmer om hvordan de skal samarbeide og reagere på tilbud og forespørsler om hjelp og støtte fra kolleger står sentralt i forståelsen av normer for sosial støtte (Hammer et al., 2004). Med utgangspunkt JK-R-modellen har jeg lagt til grunn at det er en positiv sammenheng mellom jobbressurser som normer for sosial støtte og motivasjon, og mellom motivasjon og jobbholdninger som jobbtilfredshet. Jobbtilfredshet er en positiv emosjonell tilstand som følge av hvordan man vurderer sin jobb og sine jobbopplevelser (f.eks.: Locke, 1976). Selve vurderingen av hvor tilfreds man er med jobben er et resultat av både kognitive og emosjonelle prosesser. Noe av forklaringen på hvorfor normer for sosial støtte ikke påvirker jobbtilfredshet i enda større grad kan være knyttet til emosjonenes betydning for tilfredshet. Emosjonelle reaksjoner kan vanskelig kontrolleres, og på lik linje med normer kommer de først til uttrykk i form av ansattes atferd. Selv om arbeidsmiljøet i stor grad er preget av at ansatte vil hjelpe hverandre til det beste for fellesskapet kan ansattes emosjoner ha utspring i forhold som ligger utenfor arbeidsmiljøet. For eksempel kan en ansatt ha hatt en heftig krangel med sin samboer rett før hun kom på jobb. Uten å vite hva som ligger bak opplever kollegene den ansatte som sur og grinete. Kvaliteten på samarbeidet mellom de ansatte kan dermed bli svekket av en hendelse som oppstod på utsiden av arbeidsmiljøet, noe som vil kunne påvirke de ansattes opplevelse av jobbtilfredshet denne dagen. Dette kan selvsagt slå begge veier, både positive og negative hendelser i fritiden kan påvirke ansattes vurdering av hvor tilfreds de er med jobben. Disse mekanismene kan relateres til muligheten ansatte har til å gi uttrykk for sine emosjoner i arbeidet. Ansatte i service- og formidlingsyrker, som dagligvarebransjen og skoleverket, må ofte undertrykke ubehagelige emosjoner for å være profesjonelle, noe som er negativt forbundet med jobbtilfredshet. Organisasjoner kan stimulerer til økt jobbtilfredshet blant sine ansatte ved å forsterke positive emosjoner, for eksempel ved å feire måloppnåelse og viktige hendelser (f.eks.: Côté & Morgan, 2002). Videre vil jeg diskutere resultatene på analysen av forholdet mellom normer for sosial støtte og organisasjonsforpliktelse.

**Normer for sosial støtte og organisasjonsforpliktelse.** I tråd med forskning som har vist at ansatte i organisasjoner som kjennetegnes av godt samarbeid rapporterer om stor grad av forpliktelse til organisasjonen (f.eks: Billingsley & Cross, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1982; Nguni et al., 2006; Steers, 1977), hevder jeg i H1 at ansattes opplevelse av normer for sosial støtte har en

positiv sammenheng med organisasjonsforpliktelse. Regresjonsanalysen (Tabell 4) viser at normer for sosial støtte bidrar med 23,8 % til forklart varians for forpliktelse, noe som blir underbygget av korrelasjonsanalysen (Tabell 2). Tidligere studier har vist at arbeidserfaring og alder er positivt relatert til organisasjonsforpliktelse, mens sammenhengen med utdanningslengde er negativ. I denne studien ga ingen av disse faktorene signifikant bidrag til modellen.

Spesielt rollekonflikt og stress har vist seg å være negativt for utvikling av organisasjonsforpliktelse blant ansatte. I arbeidsmiljø preget av godt samarbeid og aksept for å hjelpe hverandre er rollekonflikt og stress mindre utbredt. Sammenhengen mellom sosial støtte og forpliktelse er sterkere sammenlignet med forholdet mellom sosial støtte og jobbtilfredshet. Årsaken til dette kan være at både holdnings- og atferdsdimensjonen av organisasjonsforpliktelse er relativt stabile strukturer som utvikler seg relativt sakte over tid (f.eks.: Mowday et al., 1982). Holdningsdelen av forpliktelse handler i stor grad om at ansatte identifiserer seg med organisasjonen, og nærmest internaliserer organisasjonens mål og verdier som sine egne. En slik prosess krever tid, på lik linje med at det krever tid å utvikle gode sosiale relasjoner mellom de ansatte. At ansatte får nok tid til å bli godt kjent med hverandres holdninger, atferd og emosjonelle reaksjonsmønstre kan være avgjørende for kvaliteten på samhandlingen, og dermed normene for sosial støtte. For ansatte handler organisasjonsforpliktelse blant annet om økonomisk og sosial trygghet. Ved å ta mer ansvar enn det som strengt tatt forventes og å være en god ambassadør for organisasjonen vil man være attraktiv både for kollegene og ledelsen. Jobbsikkerheten øker, det er mer sannsynlig at man får ros og anerkjennelse fra kollegene og man får trygghet ved å være medlem i et arbeidsfellesskap. Ulik grad av indre og ytre motivasjon kan dermed ligge til grunn for at ansatte velger å forplikte seg til organisasjonen (f.eks.: Deci et al., 1989).

**Normer for sosial støtte og vilje til ekstra innsats.** Den positive sammenhengen mellom ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og ekstra innsatsvariabelen var signifikant, men langt svakere sammenlignet med forholdet mellom sosial støtte og jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse (Tabell 5). Noe som gjenspeiler seg i resultatet av korrelasjonsanalysen (Tabell 2). Kontrollvariabelen kjønn viste seg å ha større påvirkning på ekstra innsats enn normer for sosial støtte, og når lederstøtte ble lagt til i steg 3 falt bidraget fra sosial støtte bort. Dette funnet kan tyde på at ansattes vilje til ekstra innsats i mindre grad er påvirket av samarbeid og samhold i arbeidsmiljøet sammenlignet med jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse.

Forklaringen på dette resultatet kan være knyttet til hvilken motivasjon ansatte har for å legge ned ekstra innsats for organisasjonen. Grant and Mayer (2009) viste at en betydelig del av motivasjonen for å ville yte ekstra innsats er knyttet til å skaffe seg fordeler for sin egen del, som lønn, attraktive

arbeidsoppgaver og jobbsikkerhet, ved å gjøre ekstra inntrykk på lederen sin. En type atferd som lett kan komme i konflikt med det å samarbeide godt med sine kolleger og å hjelpe hverandre til å gjøre en best mulig jobb. Motivasjonen for ekstra innsats kan med dette synes å være styr av ytre eller kontrollerte faktorer (f.eks.: Deci et al., 1989). Sammenlignet med skalamålet på organisasjonsforpliktelse, hvor både holdningsmessig og atferdsmessig forpliktelse ble målt, kan det se ut som at ekstra innsats-variabelen i større grad dekker atferdsmessig forpliktelse. Ansatte sitt fokus er mer rettet mot forholdet mellom innsats og utbytte for sin egen del knyttet til å være en del av organisasjonen (f.eks.: Reichers, 1985).

Når det gjelder kjønnsvariabelen sitt bidrag til organisasjonsforpliktelse kan jeg ikke vise til resultater fra tidligere forskning som bekrefter denne sammenhengen. Forholdet blir for så vidt bekreftet i korrelasjonsanalysen. Resultatet kan være påvirket av at det var en overrepresentasjon av kvinner i utvalget.

Selv om det er betydelig forskjell i hvor mye forklart varians normer for sosial støtte bidrar med til utfallsvariablene jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats, viser resultatene at det er støtte for H1. I neste del vil jeg diskutere resultatene for sammenhengen mellom lederstøtte og de tre utfallsvariablene.

## **H2: Ansattes opplevelse av lederstøtte og jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats**

**Lederstøtte og jobbtilfredshet.** Regresjonsanalysen (Tabell 3) bekrefter antakelsen i H3 om at lederstøtte er positivt relatert til jobbtilfredshet. Lederstøtte ga et signifikant bidrag på 16 % til modellen etter at kontrollvariablene og normer for sosial støtte var inkludert. Det ble kjørt en ekstra regresjonsanalyse for å sjekke betydningen av hvilken rekkefølge forklaringsvariablene ble lagt inn i modellen (se: Tabell 6 i vedlegg C). Bidraget fra lederstøtte alene i steg 2 var på 32 %. Den positive sammenhengen mellom variablene støttes også av korrelasjonsanalysen (Tabell 2). Resultatet er i tråd med tidligere forskning (f.eks.: Kuvaas & Dysvik, 2010; Paillé et al., 2013; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades et al., 2001).

Lederstøtte handler om i hvor stor grad leder bryr seg om og interesserer seg for sine ansatte. Støttende ledere blir bedre kjent med sine ansatte sammenlignet med ledere som ikke fokuserer på støtte. Å kjenne sine ansatte er viktig for å kunne vurdere deres behov for anerkjennelse, medbestemmelse og hvor stort ansvar de kan håndtere. Som jeg var inne på innledningsvis er anerkjennelse og autonomi, innflytelse på egen arbeidshverdag, faktorer som er vist å korrelere positivt

med jobbtilfredshet. Lederstøtte kan bidra til å øke de ansattes forståelse av hvilken betydning deres arbeidsoppgaver har for sluttproduktet til organisasjonen (f.eks.: Bogler, 2001; Locke, 1976; Nguni et al., 2006). Som jeg var inne på i teoridelen samsvarer faktorene som danner lederstøtte i stor grad med transformasjonsledelse. En lederstil som er vist å ha en positiv sammenheng med ansatte sin opplevelse av autonomi, selvbestemmelse og arbeidsmotivasjon (f.eks.: Hetland & Sandal, 2003; Piccolo & Jason, 2006).

Tidligere i diskusjonen har jeg beskrevet jobbtilfredshet som en emosjonell tilstand, og som et resultat av en kognitiv og emosjonell vurdering av jobben. Når lederstøttevariabelen ble lagt ble bidraget fra normer for sosial støtte halvert. Årsaken til dette kan være at spørsmålsstillingen i de to prediktorvariablene er ulik. For å måle normer på organisasjonsnivå henviste testleddene for sosial støtte konsekvent til *vårt arbeidsmiljø* eller *vår arbeidsplass*. Dermed måtte respondentene inkludere fellesskapets oppfatning og vurdering av normene i arbeidsmiljøet. Testleddene for lederstøtte var rettet mot individets oppfatning av sin egen situasjon ved å henvise til *min nærmeste overordnede* i spørsmålsstillingen. Den positive sammenhengen mellom lederstøtte og den emosjonelle tilstanden jobbtilfredshet kan komme av at ansatte som har en leder som bryr seg og interesserer seg har lettere for å regulere sine emosjonelle reaksjoner enn de som ikke har en støttende leder. For ansatte som for eksempel opplever ekstrabelastninger på jobben eller privat vil en støttende leder være i posisjon til å gjøre nødvendige tilpasninger i arbeidsdagen. Den ansatte vil oppleve å bli sett, samtidig som leder har mulighet til å gi respons på de emosjonelle uttrykkene og atferden til den ansatte. Med en slik tilnærming vil det være enklere for den ansatte å gjøre en mer presis vurdering av hvilke faktorer som påvirker opplevelsen av tilfredshet med jobben.

**Lederstøtte og organisasjonsforpliktelse.** I tråd med forskning som har vist at høy grad av lederstøtte har en positiv effekt på ansatte sin forpliktelse til organisasjonen de arbeider for (f.eks.: Billingsley & Cross, 1992; Fuller et al., 2003; Nguni et al., 2006), hevdet jeg i H2 at lederstøtte har en positiv sammenheng med organisasjonsforpliktelse. Regresjonsanalysen (Tabell 4) viste at lederstøtte bidro med 27,8 % til forklart varians for organisasjonsforpliktelse. Den positive sammenhengen understøttes av korrelasjonsanalysen (Tabell 2) og regresjonsanalysen hvor lederstøtte ble lagt inn i steg 2 (se: Tabell 7 i vedlegg C). Også her ble bidraget fra normer for sosial støtte mer enn halvert da lederstøtte ble lagt til i modellen.

Noe av forklaringen på hvorfor lederstøtte har såpass sterk positiv sammenheng med organisasjonsforpliktelse kan være relatert til at ansatte oppfatter lederen som en personifisering av organisasjonen. Støtte fra lederen blir ofte oppfattet av ansatte som støtte fra selve organisasjonen



(f.eks. Eisenberger et al., 1986; Shanock & Eisenberger, 2006), noe som bidrar til økt motivasjon blant ansatte til å prestere bedre og identifisere seg med organisasjonen de er arbeider for. Som jeg har vært inne på tidligere i diskusjonsdelen består organisasjonsforpliktelse av holdningsmessig og arferdsmessig forpliktelse. Holdningsdelen av dimensjonen er tett forbundet med en indre motivasjon for å yte en ekstra innsats og være en del av organisasjonen, mens atferdsmessig forpliktelse handler om hvilket utbytte den ansatte har av å yte ekstra for organisasjonen. Den makten som ligger i lederrollen kan ha betydning både for atferdsmessig og holdningsmessig forpliktelse. Lederen har makt i form av beslutningsmyndighet i fordeling av formelle og uformelle goder. Ansatte som opplever at lederen bryr seg om deres arbeidssituasjon og utvikling vil ut fra dette ha flere gode grunner til å legge ned en ekstra innsats for organisasjonen. Motivasjonen for å identifisere seg med, og ta i et ekstra tak for, organisasjonen kan som jeg tidligere har vært inne på være både indre og ytre styrt.

I den teoretiske modellen valgte jeg å definere lederstøtte som en jobbressurs. Etter å ha tatt ansattes oppfatning av lederrollen i betraktning ser jeg at oppmerksomhet og oppfølging fra en interessert leder kan tolkes som jobbkrav. JK-R-modellen viser imidlertid at jobbkrav kan bidra til økt motivasjon på linje med jobbressurer (Bakker & Demerouti, 2007).

**Lederstøtte og vilje til ekstra innsats.** Antakelsen i H2 var at lederstøtte hadde en positiv sammenheng med vilje til ekstra innsats. Regresjonsanalysen ga riktignok støtte til H2, men bidraget var beskjedent sammenlignet med de øvrige utfallsvariablene. Kontrollvariabelen kjønn ble lagt inn i steg 1 og ga et signifikant negativt bidrag til forklart varians for ekstra innsats, og holdt seg stabilt gjennom hele modellen. I steg 3 ble også bidraget fra utdanning signifikant negativt. Sammen med kjønn- og utdanningsvariabelen bidro lederstøtte med 5 % forklart varians til ekstra innsats-variabelen.

Ut fra tidligere forskning, som har vist at lederstøtte bidrar til blant annet økt ekstrarolleatferd (Shanock & Eisenberger, 2006), forventet jeg å finne en sterkere positiv sammenheng mellom lederstøtte og ekstra innsats. Forklaringen på at denne forventningen ikke slo til kan være knyttet til at ekstrarolleatferd ikke samsvarer i stor nok grad med dimensjonen vilje til ekstra innsats. Et annet poeng som kan ha betydning for forholdet mellom lederstøtte og ekstra innsats kan være at lederstøtte stimulerer indre og autonom motivasjon fremfor ytre og kontrollert motivasjon. Som jeg har vært inne på tidligere er det å legge ned en ekstra innsats for organisasjonen tett knyttet til at ansatte forventer belønning i form av lønn eller jobbsikkerhet. Faktorer som samsvarer med ytre motivasjon.

Videre vil jeg diskutere forholdet mellom dagligvarebransjen og skolesektoren.

## Dagligvarebransjen og skolesektoren

Noe overraskende ble det ikke funnet signifikante forskjeller mellom dagligvarebransjen og skolesektoren når det kommer til ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og lederstøtte og rapportering av jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats. En etablert oppfatning har vært at arbeidsmiljøet i privat sektor er mer individualistisk og mer konkurranse- og prestasjonsorientert sammenlignet med trygge og sosiale offentlig sektor. Stillingsvernet i privat sektor blir ansett for å være svakere enn i offentlig sektor. Og det er en utbredt oppfatning om at det skal mye til for å miste jobben når man er kommunalt ansatt. I dette utvalget var det ingen signifikant forskjell i fordelingen mellom kjønn. Kvinnene var i flertall både i dagligvarebransjen og i skolesektoren. Ansatte i skolen var eldre, hadde høyere utdanning og større stillingsstørrelse sammenlignet med ansatte i dagligvarebutikkene. Innledningsvis i oppgaven presenterte jeg forskning som viste blant annet at arbeidserfaring og alder har en positiv sammenheng med organisasjonsforpliktelse, mens forholdet til utdanningslengde er negativt (f.eks. Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1982; Steers, 1977).

En forklaring på at det ikke er signifikante forskjeller mellom dagligvare og skole for organisasjonsforpliktelse kan være relatert til at effekten av faktorene alder og utdanning for skoleansatte utlignet hverandre. Dagligvare er eksempel på en bransje hvor utdanningslengde ikke nødvendigvis har en positiv sammenheng med alder. Spesielt i byene er det mange studenter som arbeider deltid i en dagligvarebutikk. Det er eksempler i utvalget på unge voksne med høyere grads universitetsutdanning som er ansatt i dagligvarebutikk. I skoleverket er det en mer tydelig positiv relasjon mellom alder og utdanningslengde. Dette funnet kan indikere at enkelte bransjer i offentlig og privat sektor nærmer seg hverandre når det gjelder fokus på sosiale relasjoner for å skape gode jobbholdninger blant ansatte. Som nevnt tidligere hadde organisasjonskulturer med fokus på samhold, teamarbeid, entreprenørskap og tilpasningsevne mer tilfredse ansatte enn organisasjoner som var preget av hierarki, regler, mål og konkurranse (f.eks. Lund, 2003).

## Metodiske betraktninger

I denne delen vil jeg legge frem noen betraktninger om metodiske forhold og valg som kan ha påvirket resultatene og muligheten til å generalisere med utgangspunkt i resultatene. Spesielt vil jeg fokusere på forhold ved datainnsamlingen, utvalget, variabler og måleinstrumenter og de statistiske analysene.

**Datainnsamlingen.** Nettbasert spørreundersøkelse som metode for datainnsamling har både fordeler og ulemper knyttet til seg. Metoden er effektiv for å nå mange respondenter på kort tid, koster

lite og muliggjør innhenting av standardiserte data som kan brukes i kvantitativ analyse. Spørreundersøkelser hvor respondentene kan svare elektronisk er relativt gunstig for å ivareta personvern og anonymitet (Ringdal, 2007). Ulempene ved denne formen for datainnsamling kan være lav responsrate. Årsaken til dette kan være varierende tilgang på pc i arbeidstiden og at elektroniske spørreundersøkelser ”drukner” i e-posthavet og av den grunn ikke får mottakerens oppmerksomhet. Responsraten for denne studien var godt over det som gjennomsnittlig er normalt for spørreundersøkelser sendt per e-post (Baruch & Holtom, 2008).

Om dataene fra en spørreundersøkelse basert på selvrappotering er til å stole på, avhenger i stor grad av at respondentene er ærlig og nøyaktig i sine svar. For å ha mest mulig kontroll på administreringen av undersøkelsen samlet jeg inn respondentenes e-postadresser. På denne måten kunne jeg følge opp eventuelle spørsmål og avvik direkte med den enkelte respondent. Tett oppfølging kan bidra til økt responsrate, men for enkelte respondenter kan tett oppfølging oppleves som mas og skape motstand mot å svare. At jeg ikke kjente eller hadde noen relasjon til respondentene kan ha bidratt til å redusere deres motivasjon til å svare på undersøkelsen. På den andre siden kan dette ha redusert sannsynligheten for at respondentene følte at anonymiteten og personvernet var truet. På første side i det elektroniske spørreskjemaet informerte jeg om målet med studien og at all informasjon ville bli behandlet konfidensielt. Tidspunkt for anonymisering av datamaterialet var spesifisert. Respondentene samtykket til å delta i studien ved innsending av ferdig utfylt skjema.

Av hensyn til tid og ressurser ble denne studien gjennomført som en tverrsnittstudie med en enkelt datainnsamling fra utvalget. Analysene og resultatene kan dermed ikke si noe om årsaksforholdet mellom utfallsvariablene og forklaringsvariablene. Det ville vært en styrke å kunne gjennomført en randomisert-kontrollert studie med flere datainnsamlinger fordelt over en periode og intervensjoner med fokus på normer for sosial støtte og lederstøtte for ulike grupper fra utvalget.

**Utvalget.** Da jeg valgte bekvemmelighetsutvalg som metode for å rekruttere respondenter var jeg samtidig klar over at det ville bli vanskelig å få generaliserbare resultater (Ringdal, 2007). Utvalget er slik sett representativt kun for en type virksomhet i henholdsvis offentlig og privat sektor i Midt-Norge. De to virksomhetene som er representert er riktignok svært utbredt med mange ansatte på landsbasis.

**Variabler og måleinstrumenter.** Alle måleinstrumentene som ble benyttet i denne studien var utprøvd og validert i andre studier. I tillegg viste analysen at samtlige variabler hadde en akseptabel indre konsistens som oversteg .7 (Cronbach, 1951). For å undersøke variablenes reliabilitet ytterligere, og om studiens design hadde muliggjort det, kunne det vært aktuelt å undersøke test-retest-validiteten for variablene. De aller fleste spørsmålene var rettet mot respondentene sin opplevelse av

arbeidssituasjonen her og nå. Kun enkelte testledd for kontrollvariablene, som ansiennitet og utdanningslengde, stilte krav til langtidshukommelsen. Spørsmålsstillingen i testleddene for normer for sosial støtte skiller seg ut ved at det spørres etter respondentens opplevelse av kollektivet (f.eks. vår arbeidsplass). For de andre variablene henvises det konsekvent til respondentens opplevelse av sin egen arbeidssituasjon, (f.eks. min organisasjon). Det vil alltid være en viss mulighet for at respondentene ikke er bevisst denne typen forskjeller i spørsmålsstillingen, slik at svarene blir basert på feil premisser.

**Statistiske analyser.** For variablene jobbtilfredshet og vilje til ekstra innsats var det ingen av respondentene som hadde benyttet de to mest negative svaralternativene. Dette kan ha påvirket muligheten for å avdekke effekter på bakgrunn av den aktuelle variabelen og kan være en kilde til type II-feil (Cozby & Bates, 2012). Redusert størrelse på korrelasjonskoeffisientene kan være en følge av dette. Med et aldersspenn fra 17 til 69 år manglet kun den aller eldste gruppen arbeidstakere (70-75 år) i utvalget.

Det var enkelte avvik fra forutsetningen som må ligge til grunn for å gjennomføre regresjonsanalyse, men de ble vurdert til å ikke være mange nok og alvorlige nok til å ha betydning for resultatene. En slik vurdering er i stor grad basert på skjønn. Avvikene kan dermed representere en faktor som kan så tvil om resultatene. Selv om et utvalg på 176 respondenter er stort nok til å gjennomføre en multippel regresjonsanalyse med tre utfallsvariabler

**Implikasjoner for praksis.** Studien har vist at det er positive sammenhenger mellom ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og lederstøtte og jobbholdningene jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats. For praksisfeltet kan dette ha betydning for hvordan spesielt ledelsen i organisasjoner tilnærmer seg intervensjoner for å påvirke jobbholdningene blant de ansatte. Resultatene har gitt en klar indikasjon på at kvaliteten på sosiale relasjoner i organisasjonen er bestemmende for ansattes jobbholdninger. Samtidig er det godt teoretisk og empirisk grunnlag for å hevde at ansattes jobbholdninger har betydning for produktivitet i organisasjoner. For ledere vil denne studien være et klart innspill på at det lønner seg å bruke tid på å skape et godt sosialt klima med og blant de ansatte. Samtidig har resultatene vist at ledere må ha et kritisk blick på hvilken motivasjon ansatte har for sin jobbatferd. For eksempel kan ansattes vilje til å yte en ekstra innsats være mer motivert ut fra å skaffe seg goder for seg selv enn å styrke fellesskapet. For dimensjonene som handler om å bli sett og anerkjent av sine kolleger og sin leder, og å være en del av et fellesskap, har resultatene i denne studien vist at ansatte i dagligvarebutikker og skolesektoren rapportere relativt likt. Dette funnet kan være et tegn på at en konkurransepreget bransje som dagligvare har sett verdien av å styrke sosiale relasjoner i organisasjonen i kampen om kundene.

**Forslag til videre forskning.** For videre forskning på dette området vil det være interessant å sette opp design som muliggjør analyser på både individuelt og kollektivt nivå. I tillegg til ansattes opplevelse vil det være en styrke å inkludere lederens opplevelse av kvaliteter i arbeidsmiljøet. For å kunne si noe om årsaksforholdene mellom forklarings- og utfallsvariablene blir det viktig å gjennomføre repeterte tverrsnittstudier eller longitudinelle studier som inkluderer intervensjoner rettet mot jobbholdninger og sosiale relasjoner i arbeidsmiljøet. Som jeg har vært inne på i teoridelen og diskusjonen kan forhold utenfor arbeidsmiljøet påvirke opplevelsen av blant annet sosial støtte. Av den grunn vil det være interessant å inkludere jobb-familierelasjonen i fremtidig forskning på dette området. For å øke kunnskapen om hvilke konkrete situasjoner i arbeidsmiljøet som hemmer og fremmer sosial støtte vil jeg anbefale å kombinere kvantitativ datainnsamling med kvalitativ metode i form av for eksempel dagbokstudie.

**Konklusjon.** I denne oppgaven hadde jeg som mål å bidra til mer kunnskap om sosiale relasjoner i organisasjoner ved å undersøke sammenhengen mellom ansattes opplevelse av normer for sosial støtte og lederstøtte og jobbholdningene jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats. Statistiske analyser ble gjennomført med utgangspunkt i en spørreundersøkelse blant ansatte i skolesektoren og ansatte i dagligvarebransjen i Midt-Norge. Resultatet av regresjonsanalysen støttet påstanden om en positiv sammenheng mellom lederstøtte og jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og vilje til ekstra innsats. Samme forholdet gjelder for ansattes opplevelse av normer for sosial støtte, men her falt den signifikante sammenhengen med vilje til ekstra innsats ut da lederstøtte ble lagt til i modellen. Selv om dagligvarebutikkene og skolene sysselsetter en betydelig andel ansatte i offentlig og privat sektor vil funnene i denne tverrsnittstudien kun være relevant for disse to virksomhetsområdene. Resultatene bekrefter i stor grad sammenhenger tidligere forskning har vist. Noe overraskende er det imidlertid at det ikke var signifikante forskjeller i hvordan ansatte i dagligvare og skole opplever normer for sosial støtte og lederstøtte.

### Referanser

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforl.
- Baron, R. S., Kerr, N. L., & Miller, N. (1992). *Group process, group decision, group action*. Buckingham: Open University Press.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human relations*, 61(8), 1139-1160. doi:10.1177/0018726708094863
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84-93. doi:10.1037/1076-8998.7.1.84
- Billingsley, B. S., & Cross, L. H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of. *Journal of Special Education*, 25(4), 453. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pbh&AN=9706160157&site=eds-live>
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683. doi:10.1177/00131610121969460
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Averett, T. (2003). Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 17(3), 60-73. doi:10.2307/4165983
- Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job Attitude Organization: An Exploratory Study1. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717-727. doi:10.1111/j.1559-1816.1989.tb01254.x
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job

- Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77. doi:10.2307/3172514
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Collins, J., & Kolstad, H. (2002). *Good to great: Hvorfor noen virksomheter blir fremragende og andre ikke?* Oslo: Universitetsforl.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245-273. doi:10.1177/105960118801300302
- Côté, S., & Morgan, L. M. (2002). A Longitudinal Analysis of the Association between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intentions to Quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962. doi:10.2307/4093679
- Cozby, P. C., & Bates, S. C. (2012). *Methods in behavioral research* (11th ed., international ed. ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. doi:10.1007/BF02310555
- Darden, W. R., Hampton, R., & Howell, R. D. (1989). Career Versus Organizational Commitment: Antecedents And Con. *Journal of Retailing*, 65(1), 80. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/228616432?accountid=12870>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580-590. doi:10.1037/0021-9010.74.4.580
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dyer, W. G. (1982). *Culture in organizations: A case study and analysis*. Retrieved from Cambridge, Massachusetts: <http://hdl.handle.net/1721.1/47094>
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach. *Journal of applied psychology*, 89(6), 960-974. doi:10.1037/0021-9010.89.6.960
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational

- support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. Los Angeles: SAGE.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A Social Identity Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 789-791. doi:10.1080/00224540309600432
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-331+. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/224880413?accountid=12870>
- Gardell, B. (1981). Psychosocial aspects of industrial production methods. In L. Levi (Ed.), *Working life* (Vol. 4, pp. 65-75). Oxford: Oxford University Press.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 94(4), 900-912. doi:10.1037/a0013770
- Great Place to Work Norge. (2015). Hva er en fremragende arbeidsplass? Retrieved from <http://www.greatplacetowork.no/var-metode/hva-er-en-god-arbeidsplass>
- Gupta, S., Paterson, M. L., Lysaght, R. M., & von Zweck, C. M. (2012). Experiences of Burnout and Coping Strategies Utilized by Occupational Therapists. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 79(2), 86-95. doi:10.2182/cjot.2012.79.2.4
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241. doi:10.1080/02678370802379432
- Hammer, Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (1998). Hva er arbeidsmiljø?: en gjennomgang av begrepet. In T. Nilsen (Ed.), *Mot et bedre arbeidsliv: En IFIM antologi*. (pp. 243-265). [Bergen]: [Fagbokforlaget].
- Hammer, Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83. doi:10.1037/1076-8998.9.1.83



- Hammer, T. H., Landau, J. C., & Stern, R. N. (1981). Absenteeism when workers have a voice: The case of employee ownership. *Journal of applied psychology, 66*(5), 561. doi:10.1037/0021-9010.66.5.561
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal, 49*(2), 305-325.
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(2), 147-170. doi:10.1080/13594320344000057
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt.
- House, J. S., Umberson, D., & Landis, K. R. (1988). Structures and Processes of Social Support. *Annual review of sociology, 14*, 293-318. doi:10.2307/2083320
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 26*(3), 271-282. doi:10.2753/PSS0885-3134260302
- Johnsrud, L. (2002). Measuring the Quality of Faculty and Administrative Worklife: Implications for College and University Campuses. *Research in Higher Education, 43*(3), 379-395. doi:10.1023/A:1014845218989
- Kalliath, T., & Morris, R. (2002). Job satisfaction among nurses: a predictor of burnout levels. *Journal of Nursing Administration, 32*(12), 648-654. doi:10.1097/00005110-200212000-00010
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. [New York]: Basic Books.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kompier, M. (2003). Job design and well-being. In M. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 429-454). Chichester, West Sussex, England: J. Wiley & Sons.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement, 48*(4), 1075-1079. doi:10.1177/0013164488484024

- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure1. *Personnel Psychology*, 8(1), 65-77.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x/asset/j.1748-8583.2009.00120.x.pdf?v=1&t=hlhz9gie&s=c429babd85ef9f0fb6d127446b375e457521d02a>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforl.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297 - 1349). Chicago: Rand McNally College Publishing.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2/3), 219-234. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/222024323?accountid=12870>
- Ma, X., & MacMillan, R. B. (1999). Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction. *The Journal of Educational Research*, 93(1), 39-47. doi:10.2307/27542245
- MacGregor, B. J. (1978). *LEADERSHIP*.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership

- effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177. doi:10.1080/09243450600565746
- Nordby, A. (2014, 10.02.). - Halve sykefraværet har sosiale årsaker. *NRK Hedmark og Oppland*. Retrieved from <http://www.nrk.no/ho/sykefravaer-har-ofte-sosiale-arsaker-1.11507193>
- Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1993). Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 117-154. doi:doi:10.1146/annurev.ps.44.020193.001001
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi:10.1207/s15327043hup1002\_2
- Paillé, P., Grima, F., & Bernardeau, D. (2013). When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 681-700.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5th ed.): McGraw-Hill International.
- Piccolo, R. F., & Jason, A. C. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. doi:10.2307/20159766
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 94(1), 122-141. doi:10.1037/a0013079
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. doi:10.1177/014920630002600307
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544. doi:10.1177/014920638601200408
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.

- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 86*(5), 825.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Robert, G., & Hockey, J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology, 45*(1–3), 73-93. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0301-0511\(96\)05223-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0301-0511(96)05223-4)
- Saksvik, P. Ø., Hammer, T. H., & Nytrø, K. (2013). Social Relations at the Collective Level: The Meaning and Measurement of Collective Control in Research on the Psychosocial Work Environment. *Nordic Journal of Working Life Studies, 3*(3), 30-46.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of applied psychology, 91*(3), 689.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education, 16*(5–6), 649-659. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0742-051X\(00\)00012-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-051X(00)00012-3)
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 46*-56.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics* (6th ed., new international ed. ed.). Harlow: Pearson.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.
- Theorell, T., & Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and

- cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 9.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231. doi:10.1108/00251749810211027
- Titus, O. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/215866752?accountid=12870>
- Volkwein, J., Malik, S., & Napierski-Prancl, M. (1998). ADMINISTRATIVE SATISFACTION AND THE REGULATORY CLIMATE AT PUBLIC UNIVERSITIES. *Research in Higher Education*, 39(1), 43-63. doi:10.1023/A:1018752311951
- Volkwein, J., & Parmley, K. (2000). Comparing Administrative Satisfaction in Public and Private Universities. *Research in Higher Education*, 41(1), 95-116. doi:10.1023/A:1007094429878
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of applied psychology*, 82(2), 247.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651-668. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2008.01.001>



## Vedlegg A

### Tilbakemelding fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørlagens gate 29  
N-5007 Bergen  
Norske  
Tel: +47 55 58 21 17  
Fax: +47 55 58 96 50  
red@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Tove Helland Hammer  
Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 07.03.2014

Vår ref: 37604 / 3 / HT

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.02.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>37604</i>	<i>Normer og lederatferd i offentlig og privat sektor</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Tove Helland Hammer</i>
<i>Student</i>	<i>Ola Andreas Stavne</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Ola Andreas Stavne [olaandst@stud.ntnu.no](mailto:olaandst@stud.ntnu.no)

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

*Avdelingskontorer / District Offices*

OSLO NSD: Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. [red@uio.no](mailto:red@uio.no)  
TRONDHEIM NSD: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. [kyne.svarvalbu@ntnu.no](mailto:kyne.svarvalbu@ntnu.no)  
TRONDHØI NSD: SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. [red@uio.no](mailto:red@uio.no)

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 37604

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk eller lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 31.12.2014. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved:

- å slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- og slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)



## Vedlegg B

### Spørreskjema



#### Normer på arbeidsplassen i offentlig sektor - Ansatt

Formålet med denne spørreundersøkelsen er å se nærmere på hvordan ledere og ansatte i offentlig og privat sektor opplever normer på arbeidsplassen, organisatorisk støtte og lederstøtte og hvilken betydning dette har for den enkelte ansattes jobbinvolvering, jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse. Data vil bli brukt i undertegnede mastergradsavhandling ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Det er frivillig å delta i undersøkelsen, og alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Datamaterialet vil bli anonymisert ved prosjektslutt, senest ved utgangen av 2014.

Det tar omtrent 10 minutter å svare. Har du spørsmål om undersøkelsen, kontakter du Ola Andreas Stavne, tlf. 900 14 887.

Du samtykker i å delta ved å svare på spørsmålene og sende dem inn ved å klikke på «Ferdig» på siste side. Når du har sendt inn svarene dine, er det ikke lenger mulig å trekke seg fra undersøkelsen.

Vennligst besvar alle spørsmålene i én økt. Bryter du av underveis, må du starte på nytt.

Takk for at du er villig til å delta!

Ola Andreas Stavne  
mastergradstudent

Tove Helland Hamner  
professor, veileder  
Psykologisk institutt



#### Normer på arbeidsplassen i offentlig sektor - Ansatt

1. Fødselsår:

2. Kjønn

- Kvinne  
 Mann

3. Hva er din høyeste utdanning?

- Grunnskole, folkeskole, framhaldsskole  
 Videregående skole, gymnas, realskole, yrkesskole  
 Inntil 4 år på universitet eller høyskole  
 5 år eller mer på universitet eller høyskole  
 Doktorgrad

4. Dersom du har høyskole- eller universitetsutdanning, hva er din profesjon (for eksempel siv.øk, siv.ing, jurist, MBA, statsviter, lege, etc.)?

5. Hvor lenge har du vært ansatt ved din nåværende arbeidsplass?

År:

Måneder:

6. Hva er din stillingsandel i prosent (%)?

%



### Normer på arbeidsplassen i offentlig sektor - Ansatt

Nå følger noen utsagn som handler om hva som er vanlige oppfatninger blant ansatte ved din skole. Hvor uenig eller enig er du i hvert av disse utsagnene?

7.

	Helt uenig	Delvis uenig	Både /og	Delvis enig	Helt enig
Det er godt samhold på vår arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Her har vi stor grad av tillit til hverandre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi samarbeider godt på vår arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Her har vi en felles oppfatning av arbeidsforholdene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Her blir alle - høy og lav - behandlet med respekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På vår arbeidsplass betyr det mye å ha et godt fellesskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På vår arbeidsplass vil rettferdig fordeling si at alle får det samme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.

	Helt uenig	Delvis uenig	Både /og	Delvis enig	Helt enig
Her ventes det at man kommer på jobb uansett hvordan man føler seg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte som er fraværende blir sett på som illojale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Her er det bare innsatsvilje, dyktighet og oppnådde resultater som teller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Folk som ikke er produktive får beskjed om å se seg om etter en ny jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Her er det bare produktivitet som teller, ikke noe annet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denne bedriften eier de ansatte med hud og hår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Her går man etter uttrykket "den sterkeste overlever"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.

	Helt uenig	Delvis uenig	Både /og	Delvis enig	Helt enig
Her finner vi alltid syndebukker når problemer oppstår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På vår arbeidsplass er bakvaskelser og ryktespredning det normale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen setter fort en stopper for alle former for trakassering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er vanlig her at enkeltmennesker blir hengt ut eller latterliggjort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hos oss stoppes et hvert tilfelle til mobbing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Her utnytter folk sine maktposisjoner til å plage andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

På neste side følger noen spørsmål om opplevd støtte fra organisasjonen og leder.



### Normer på arbeidsplassen i offentlig sektor - Ansatt

10. De følgende utsagnene omhandler din oppfatning om hvorvidt din organisasjon bryr seg om deg som person og hvordan du har det på jobben.

	Sjært uenig	Noe uenig	Litt uenig	Verken /eller	Litt enig	Noe enig	Sjært enig
Min organisasjon bryr seg virkelig om mitt velvære	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min organisasjon tar hensyn til mine mål og mine verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min organisasjon bryr seg lite om hvordan jeg har det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min organisasjon bryr seg om hva jeg mener om saker og ting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om jeg har et problem tror jeg organisasjonen stiller opp for å hjelpe meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personer som er sultne som en fisk kan her miste ut	-	-	-	-	-	-	-

Uansett jeg er enig om det eller om jeg mer eller mindre er enig er organisasjonen helt sikkert tilgi meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisasjon stiller nok opp for meg dersom jeg trenger det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisasjonen vil ganske sikkert utnytte meg dersom anledningen byr seg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. De fire siste utsagnene omhandler i hvilken grad din leder bryr seg om deg som person og hvordan du har det på jobben.

	Svært u enig	Noe u enig	Litt u enig	Verken /eller	Litt enig	Noe enig	Svært enig
Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

På neste side følger noen spørsmål om jobbinvolvering, jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse.

### Normer på arbeidsplassen i offentlig sektor - Ansatt

12. Hvor involvert er du i jobben din?

	Svært enig	Enig	Uenig	Svært u enig
Jeg lever og ånder for jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Hvor tilfreds er du med jobben din?

						
Ekstremt tilfreds	Veldig tilfreds	Ganske tilfreds	Verken tilfreds eller utilfreds	Ganske utilfreds	Veldig utilfreds	Ekstremt utilfreds

14. De følgende utsagnene handler om hvor forpliktet du er til skolen du arbeider ved.

	Svært u enig	Noe u enig	Litt u enig	Verken /eller	Litt enig	Noe enig	Svært enig
Jeg er villig til å gjøre en innsats ut over det som normalt forventes, for å bidra til at denne skolen skal lykkes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg omtaler denne skolen til min venner som en flott skole.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler svært liten lojalitet til denne skolen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ville akseptert hvilken som helst arbeidsoppgave så lenge jeg fikk fortsette å arbeide for denne skolen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at mine verdier og skolens verdier er svært like.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er stolt av å kunne si til andre at jeg er en del av denne skolen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kunne like gjerne arbeidet for en annen skole, så lenge arbeidsoppgavene hadde vært de samme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denne skolen inspirerer meg til å yte mitt aller beste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det skal veldig lite til for at jeg forlater denne skolen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er ekstremt glad for at jeg valgte å arbeide for denne skolen fremfor andre jeg vurderte den gang jeg ble ansatt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er ikke så mye å hente på å forbli i denne skolen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofte er det vanskelig for meg å være enig i denne skolens policy i viktige saker som dreier seg om de ansatte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg bryr meg oppriktig om fremtiden til denne skolen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

skolen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Av alle potensielle skoler er denne den beste for meg å arbeide for.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beslutningen om å jobbe for denne skolen var et feiltrinn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Hvor villig er du til å gjøre en ekstra innsats for virksomheten i disse dager?

1. Jeg vil ikke en gang løfte en finger

2.

3. Noe uvillig

4. Noe villig

5.

6. Jeg vil alltid gjøre en ekstra innsats om nødvendig

Da gjenstår bare en side. Der følger noen spørsmål om hvordan du stiller deg til endring.



### Normer på arbeidsplassen i offentlig sektor - Ansatt

16. Hvordan stiller du deg til endring?

	Svært u enig	Noe u enig	Litt u enig	Litt en ig	Noe en ig	Svært en ig
Generelt synes jeg endringer er negativt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg foretrekker en rutinemessig dag framfor en dag fylt med uventede hendelser til enhver tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom jeg ble informert om at det skulle skje en betydelig endring i hvordan ting skal gjøres på jobb, ville jeg antakeligvis bli stresset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg informeres om en endring i planene blir jeg gjerne litt anspent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når noen presser meg til å endre noe har jeg en tendens til å være motstående selv om jeg tror at endringene til syvende og sist vil komme meg til gode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Av en eller annen grunn forsøker jeg noen ganger å unngå endringer som jeg vet vil være positive for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg endrer ikke lett mening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg har kommet fram til en konklusjon er det ikke sannsynlig at jeg endrer den senere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Vedlegg C

### Regresjonsanalyser med lederstøtte i steg 2

Tabell 6

*Hierarkisk regresjonsanalyse for variabler som predikerer jobbtilfredshet (N=151)*

Steg 1	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>t</i>
Kjønn	-.06	.16	-.03	-.39
Alder	-.02	.01	-.28*	-2.18
Ansiennitet	.02	.01	.18	1.52
Stillingsstørrelse	.01	.00	.14	1.55
Utdanning	.01	.09	.01	.13
Motstand mot endring	.05	.09	.04	.51
<i>F</i> (6, 145) = 1.00; $R^2$ = .04, justert $R^2$ = .00				
Steg 2	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.09	.13	-.05	-.67
Alder	-.02	.01	-.29**	-2.82
Ansiennitet	.01	.01	.14	1.49
Stillingsstørrelse	.01	.00	.13	1.77
Utdanning	-.03	.08	-.03	-.43
Motstand mot endring	.01	.08	.01	.08
Lederstøtte	.37	.05	.56***	8.27
<i>F</i> (7, 144) = 10.99***; $R^2$ = .348, justert $R^2$ = .317, justert $\Delta R^2$ = .317				
Steg 3	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.09	.13	-.05	-.70
Alder	-.02	.01	-.26*	-2.52
Ansiennitet	.01	.01	.14	1.51
Stillingsstørrelse	.00	.00	.10	1.41
Utdanning	-.02	.07	-.02	-.26
Motstand mot endring	-.00	.08	-.00	-.02
Lederstøtte	.31	.05	.46***	6.03
Normer for sosial støtte	.30	.11	.21**	2.70
<i>F</i> (8, 143) = 10.95***; $R^2$ = .380, justert $R^2$ = .345, justert $\Delta R^2$ = .028				

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

Tabell 7

Hierarkisk regresjonsanalyse for variabler som predikerer organisasjonsforpliktelse

( $N=149$ )

Steg 1	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>t</i>
Kjønn	-.18	.17	-.09	-1.05
Alder	-.01	.01	-.08	-.63
Ansiennitet	.01	.01	.10	.86
Stillingsstørrelse	.00	.00	.06	.63
Utdanning	.08	.10	.08	.82
Motstand mot endring	.11	.10	.10	1.15
$F(6, 143) = .63; R^2 = .026, \text{justert } R^2 = -.015$				
Steg 2	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.21	.12	-.11	-1.73
Alder	-.01	.01	-.10	-1.13
Ansiennitet	.01	.01	.06	.71
Stillingsstørrelse	.00	.00	.05	.73
Utdanning	.02	.07	.02	.31
Motstand mot endring	.06	.07	.05	.83
Lederstøtte	.48	.04	.70***	11,59
$F(7, 142) = 20.22***; R^2 = .499, \text{justert } R^2 = .475, \text{justert } \Delta R^2 = .460$				
Steg 3	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.21	.12	-.11	-1.79
Alder	-.01	.01	-.07	-.79
Ansiennitet	.01	.01	.06	.72
Stillingsstørrelse	.00	.00	-.02	.34
Utdanning	.04	.07	.03	.51
Motstand mot endring	.05	.07	.05	.75
Lederstøtte	.41	.05	.60***	8.94
Normer for sosial støtte	.29	.10	.20**	2.90
$F(8, 141) = 19.67***; R^2 = .527, \text{justert } R^2 = .501, \text{justert } \Delta R^2 = .026$				

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

Tabell 8

*Hierarkisk regresjonsanalyse for variabler som predikerer vilje til ekstra innsats*

(*N*=151)

Steg 1	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>t</i>
Kjønn	-.35	.15	-.20*	-2.37
Alder	-.01	.01	-.18	-1.44
Ansiennitet	.02	.01	.19	1.68
Stillingsstørrelse	.00	.00	.13	1.50
Utdanning	-.13	.08	-.14	-1.57
Motstand mot endring	-.05	.09	-.05	-.60
<i>F</i> (6, 145) = 2.28*; <i>R</i> <sup>2</sup> = .086, justert <i>R</i> <sup>2</sup> = .048				
Steg 2	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.37	.14	-.20*	-2.57
Alder	-.01	.01	-.19	-1.59
Ansiennitet	.02	.01	.17	1.60
Stillingsstørrelse	.00	.00	.13	1.52
Utdanning	-.16	.08	-.17	-1.91
Motstand mot endring	-.07	.08	-.07	-.88
Lederstøtte	.18	.05	.29***	3.78
<i>F</i> (7, 144) = 4.18***; <i>R</i> <sup>2</sup> = .169, justert <i>R</i> <sup>2</sup> = .128, justert $\Delta R^2$ = .080				
Steg 3	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	<i>B</i>	<i>t</i>
Kjønn	-.37	.14	-.20*	-2.57
Alder	-.01	.01	-.18	-1.51
Ansiennitet	.02	.01	.17	1.59
Stillingsstørrelse	.00	.00	.12	1.43
Utdanning	-.15	.08	-.16	-1.86
Motstand mot endring	-.08	.09	-.07	-.89
Lederstøtte	.17	.06	.27**	3.04
Normer for sosial støtte	.06	.12	.05	.51
<i>F</i> (8, 143) = 3.67**; <i>R</i> <sup>2</sup> = .170, justert <i>R</i> <sup>2</sup> = .124, justert $\Delta R^2$ = -.004				

\**p* < .05, \*\**p* < .01, \*\*\**p* < .001.