

Evaluering av IA-arbeidet basert på samtale med ledere og stabsansatte

IA-arbeidet i nåtid og fremtid: potensialet for utvikling

Tove Helene Edvardsen



**Levert som hovedoppgave ved Psykologisk Institutt,
Universitetet i Oslo, Høsten 2007**

SAMMENDRAG

Forfatter: Tove Helene Edvardsen

Tittel: ”Evaluering av IA-arbeidet basert på samtaler med ledere og stabsansatte”

Veileder: Roald Bjørklund

Formålet med denne undersøkelsen var å få innsikt i refleksjoner knyttet til arbeidet med inkluderende arbeidsliv i statlige virksomheter. Dette er interessant både for å evaluere tilstanden av IA-arbeidet i dag, men også med tanke på hvordan dette arbeidet vil utvikle seg videre.

Fire problemstillinger blir behandlet i denne undersøkelsen:

- 1) Hvorvidt det foreligger overvekt av positive eller negative evalueringer i IA arbeidet
- 2) Hvorvidt det er et nåtidig eller fremtidig fokus i IA-arbeidet.
- 3) Om det foreligger motiverende jobbkarakteristikk i arbeidet med IA basert på Hackman og Oldham (1980) sin jobbkarakteristikkmodell.
- 4) Om det foreligger organizational citizenship behavior (OCB) i arbeidet med IA.

I problemstilling nr 3. og 4. blir det også vurdert hvorvidt SWOT-analysen er sensitiv med hensyn til å registrere jobbkarakteristikk og organizational citizenship behavior.

Primærmetoden i denne undersøkelsen er kvalitative intervjuer. Sekundærmetode er SWOT-analyse, annen innholdsanalyse knyttet til arbeidspsykologiske modeller og statistiske analyser. Utvalget besto av øverste administrerende ledere og stabsansatte i ti statlige virksomheter, og undersøkelsen er foretatt i samarbeid med Fornyings- og administrasjonsdepartementet.

Resultatene indikerer at det er en overvekt av positive evalueringer av IA-arbeidet. Videre synes det å være en betydelig større fokusering på nåtidige aspekter ved IA-arbeidet enn fremtidige aspekter. Få av SWOT-utsagnene kunne plasseres i jobbkarakteristikkmodellen. Dette kan indikere at det er liten grad av motiverende jobbkarakteristikk i IA-arbeidet. Det kan imidlertid også indikere at SWOT-formatet ikke er sensitiv til å avdekke refleksjoner om jobbkarakteristikk. I forhold til OCB modellen var det en betydelig mengde flere SWOT-utsagn som var compatible, men da kun i en av atferdsdimensjonene. Dette kan tyde på at det ikke foreligger annen type OCB atferd i IA-arbeidet. Det kan imidlertid også bety at SWOT-formatet ikke er sensitiv til å avdekke refleksjoner om forekomst av organizational citizenship behavior.

INNHALDSFORTEGNELSE

<u>Teoretisk bakgrunn</u>	5
Motivasjonsteorier.....	7
Behovsteorier.....	7
Rettferdighets-og bytteteorier.....	7
Læringsteorier.....	9
Verditeorier.....	9
Sosiotekniske teorier.....	10
Holdnings og atferdsmessige utfall av motivasjon.....	11
Positive subjektive erfaringer og evalueringer.....	11
Fremtidsfokus og kreativitet.....	12
Organizational citizenship behavior.....	13
Foreliggende undersøkelse.....	14
Presisering av problemstillinger, disposisjon og avgrensning.....	15
<u>Metode</u>	16
Utvalget.....	16
Mål.....	17
Prosedyre.....	18
Analyse.....	18
SWOT analyse.....	18
Analyse av motivasjonspotensialet ved IA arbeidet.....	20
Organizational citizenship behavior i arbeidet med IA.....	21
Sammenligning av de tre modellene.....	22
Etikk.....	23
<u>Resultater</u>	24
SWOT kategorisering.....	24
SWOT- formatets sensitivitet til arbeidspsykologiske modeller.....	30
Jobbkarakteristikkmodellen for arbeidsmotivasjon.....	30
Organizational Citizenship Behaviour modellen.....	31
Sammenligning av antall utsagn i de tre modellene.....	32
<u>Diskusjon</u>	33
Positive versus negative refleksjoner.....	34
Refleksjoner om nåtiden versus fremtiden.....	37
Forekomst av motiverende jobbkarakteristikk i IA-arbeidet.....	40
Forekomst av organizational citizenship behavior i IA-arbeidet.....	42
Begrensninger og praktiske implikasjoner.....	46

<u>Konklusjon</u>	48
<u>Referanser</u>	49

Teoretisk bakgrunn

I løpet av det tyvende århundre har det skjedd en vesentlig endring både i synet på hva som motiverer arbeidstagere til økt grad av prestasjon og produksjon i arbeidet og i synet på hva slags lederatferd som kan fremme dette målet. Arnold et al. (2005) hevder at å motivere ansatte gjennom å skape sunne arbeidsmiljø med fokus på ansattes velferd og vekst representerer et brudd med tidligere antagelser. Disse antagelsene hadde et syn på økt produksjon som avhengig av økonomiske incentiver, at lederne skal utøve kontroll ovenfor sine ansatte, og at arbeidsoppgavene skal være enkle/ simplifisere og spesialiserte.

Fra 1930 tallet ble imidlertid de ansattes velferdsbehov og sosiale og emosjonelle aspekter ved arbeidet i større grad anerkjent. Som en reaksjon på det manglende menneskelige fokus i arbeidslivet oppsto det et syn på at økt prestasjon og produktivitet avhenger av organisasjoners evne til å imøtekomme arbeidstagernes behov for et psykologisk sunt miljø (Furnham, 2005).

Synet på lederrollen har i stor grad fulgt denne utviklingen. Fra å utøve en kontrollfunksjon har lederen i tiltagende grad blitt ansett som å ha en viktig rolle i å støtte og skape sunne arbeidsmiljø og å ivareta de ansattes integritet og verdighet i arbeidet (Furnham, 2005). Fokus på slike verdier stammer fra humanistisk orienterte psykologer (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) og har implikasjoner selv i dagens syn på motivasjon. Den humanistiske arbeidsideologien har medvirket til utviklingen av positiv psykologi (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Wright, 2003), til interesse for motiverende karakteristikk ved selve arbeidet (Hackman & Oldham, 1980) og man kan til og med se innflytelsen i vår egen arbeidsmiljølov § 4-3 (1), som fastslår at arbeidstakers integritet og verdighet skal vernes om i arbeidet.

Den humanistiske retningen har imidlertid blitt kritisert for overdreven fokusering på individet fremfor den kollektive velferd (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). I tillegg påpeker Furnham (2005) at fokus etter hvert også har blitt rettet mot de sosiale systemene i organisasjonen. På denne måten har lederens rolle blitt utvidet fra å skulle stimulere individer til en mer systemisk tilnærming til motivasjon og produktivitet. Dette omfatter både å tilrettelegge gjennom arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen (Nemanich & Keller, 2007), men også å jobbe strategisk med å få en smartere arbeidsorganisering. Et eksempel på sistnevnte er sykesystemet. Fra å ha intervensjoner rettet mot arbeidstagere som allerede er blitt syke og falt utenfor arbeidslivet har fokus i tiltagende grad blitt rettet mot å utvikle virksomheter som klarer å forebygge for forekomst av sykdom og utstøtning fra

arbeidslivet. En slik forebyggende tilnærming har i dag sterk forankring i arbeidsmiljøloven kapittel 4, og spesielt § 4-1 (2), hvor hensynet til forebygging av sykdom fremstilles som et krav til arbeidsmiljøet. Å endre tilnærmingen fra behandlende til forebyggende tjener både de ansattes helse og produktivitet (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) samtidig som det gir virksomhetene et konkurransefortrinn i et arbeidsliv hvor tilgangen på arbeidskraft er i ferd med å bli en knapp gode.

En slik smartere arbeidsorganisering kan hevdes å være den *psykologiske årsaksforklaringen* for avtalen for et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen), hvor IA kan anses som en strategi for å få et mer bærekraftig arbeidsmiljø (Sørensen, 2004). IA-avtalen ble iverksatt i 2001, og de virksomhetene som har signert IA avtalen forplikter seg til å følge opp avtalens tre delmål: (1) å redusere sykefraværet, (2) å inkludere flere arbeidstagere med nedsatt funksjonsnivå samtidig som det skal jobbes med å forhindre utstøtning av denne gruppen og (3) å øke reell pensjonssalder (Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2006-2007).

Årsaksforklaringen for IA-avtalen slik det fremgår av dets forarbeider (NOU 2000: 27), er at avtalen ble skapt som en reaksjon på de kraftige økende sykefraværet og uførepensjoneringen i Norge på slutten av 1990-tallet. Det presiseres i forarbeidene at faktorer i arbeidsmiljøet kan være del av årsaksbildet. Krav til omstilling, høyere tempo og økt stress i arbeidslivet kan bidra til at flere faller av lasset og at sykefraværet øker. Det hevdes også at trivsel i arbeidet kan fungere som buffer mot negativ effekt på helse og sykefravær. Dermed kan man si at avtalen både tar opp i seg arbeidsmiljøkomponenten og en inkluderende lederpraksis (Sørensen, 2004).

Lederrollen

Lederes opptreden virker inn på hvordan ansatte vurderer sin arbeidssituasjon (Piccolo & Colquitt, 2006), både direkte og indirekte gjennom å forme arbeidsmiljøet og organisasjonsklimaet (Nemanich & Keller, 2007). Lederen har dermed en viktig rolle i både å ivareta virksomhetens kollektive trivsel, velferd og helse, samtidig som hun/han skal ivareta virksomhetens produksjonshensyn. For å ivareta disse hensynene er motivasjon et viktig element.

Furnham (2005) hevder at motivasjon i arbeidslivet kan forstås som en prosess som oppstår både fra individuelle faktorer og fra arbeidskonteksten, og at det er et utgangspunkt for å skape intensjoner som kan gi utslag i en rekke typer holdninger og atferd deriblant jobbtilfredshet og økt prestasjon.

Det foreligger flere teorier for hvordan man ser på motivasjon i arbeidslivet, og i det følgende vil jeg gjøre rede for noen av disse. Dette blir gjort for å se nærmere på hva som kan motivere stabsansatte i IA-arbeidet. Siden ledervariabler spiller en viktig rolle i stimuleringen av motivasjon hos de ansatte (Arnold et al., 2005), vil jeg også redegjøre for de ulike teoriens implikasjoner for ledelse. Videre vil jeg vurdere om noen av motivasjonsfaktorene og holdninger og atferd assosiert med disse er så interessante i forhold til IA-arbeidet, at jeg vil ta hensyn til disse i valg av problemstillinger og metode.

Motivasjonsteorier og implikasjoner for ledelse

Behovsteorier antar at atferd er motivert av å tilfredsstillere behov (Maslow, 1954). Maslows behovsteori (1954) er sentral innenfor denne gruppen av teorier og den har hatt et betydelig praktisk nedslagsfelt i forhold til motivasjon i arbeidslivet (Furnham, 2005). Maslows teori (1954) forutsetter at menneskelig atferd er motivert av fem grupper av behov arrangert i en hierarkisk struktur, hvor behovsoppfyllelse på ett nivå vil motivere for atferd rettet mot oppfyllelse av behov på neste nivå. Fysiologiske behov, behov for trygghet og behov for tilhørighet utgjør de grunnleggende behovene, mens vekstbehov utgjør de to øverste behovene i pyramiden, herav behovet for anerkjennelse og verdsettelse og behovet for selvaktualisering. Oppfyllelse av de øverste nivåene hjelper individet til å vokse, til å fungere på sitt maksimum av kreativt potensial og til å oppfylle sitt iboende potensial (Maslow, 1954).

Furnham (2005) påpeker imidlertid at teorien har blitt kritisert for manglende empirisk støtte, selv om individers ulike behov synes å motivere arbeidsrelatert atferd. Ikke desto mindre utøver Maslows behovsteori (1954) en viktig innflytelse selv på nyere teorier. I denne sammenheng er transformasjonell ledelse, slik Bass (1985) beskriver det, kjennetegnet ved å være orientert mot de ansattes vekst og å motivere de ansatte til å gjøre mer/prestere bedre enn forventet. Bass (1985) hevder at effekten på de ansattes atferd kan oppnås blant annet ved å bevege dem mot et høyere behovsnivå eller ved å utvide behovene og øke deres bevissthetsnivå. Transformasjonell ledelse er assosiert med ansattes motivasjon for å utvikle seg, deres tilfredshet, effektivitet og prestasjon (Bass, 1985; Avolio, Bass & Jung, 1999).

Rettferdighetsteorier og bytteteorier er basert på at arbeidstagere er motivert til å oppnå en rettferdig balanse mellom ens egne bidrag i forhold til jobben og hva man får igjen for disse (Furnham, 2005). Konseptet om bytte av ressurser står sentralt i rettferdighetsteoriene, og predikerer at et individ som gir noe til en annen, skaper en

forpliktelse hos denne personen om å returnere goden (Blau, 1964). Disse godene/ressursene kan være monetære, men også av sosioemosjonell art, slik som omsorg eller respekt som bidrar til å skape bånd mellom individer (Aselage & Eisenberger, 2003). Sosial bytteteori omhandler sistnevnte type bytteforhold og kan forstås som frivillige handlinger som er motivert av de gjengjeldelser de er forventet å bringe (Blau, 1964). Sosial bytteteori er et viktig fundament i både psykologisk kontraktteori og organisatorisk støtteteori som begge omhandler forholdet mellom arbeidsgiveren og de ansatte, og påfølgende innvirkning på motivasjon, tilfredshet og arbeidsrelatert atferd (Aselage & Eisenberger, 2003). Begge teoriene hevder at ledere blir ansett som representanter for arbeidsgiver, og stabsansatte ser på lederens handlinger som indikativ på hvordan arbeidsgiveren verdsetter og behandler dem (Coyle- Shapiro & Kessler, 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002)

Psykologiske kontrakter som rettferdighetsteori er mentale modeller av forholdet mellom arbeidstager og organisasjonen, som bidrar til å gi mening til hendelser og danner basis for påfølgende holdninger og handlinger (Schalk & Roe, 2007). Psykologisk kontraktteori tar utgangspunkt i at arbeidsgiveren ved å oppfylle forpliktelser den har ovenfor arbeidstageren, skaper en opplevd forpliktelse hos arbeidstager til å gjengjelde, og tilsvarende motsatt vei. På denne måten kan bytteforholdet bli en vedvarende prosess av å gi ressurser som utløser en forpliktelse til å gjengjelde for disse (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Psykologiske relasjonelle kontrakter omfatter emosjonelle aspekt som eksempelvis ansattes velferd (Rousseau, 1995), en følelse av å bli ivaretatt av organisasjonen (Schalk & Roe, 2007) og opplevelse av verdighet. Mange av forventningene som ligger i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstager har nettopp å gjøre med den ansattes verdighetsopplevelse, det vil si at arbeidsgiver skal sørge for arbeid og omgivelser som ikke er nedverdiggende, de skal møte individenes behov og skape muligheter for å kunne utvikle seg videre og lære mer (Schein, 1980). Innholdet og forpliktelsene er imidlertid subjektive oppfatninger og basert på blant annet sosiale holdepunkter, eksempelvis observasjon av hvordan kollegaer blir behandlet, ledernes atferd (Rousseau, 1995), og generelt hva som oppleves verdsatt i arbeidsmiljøet (Kickul & Liao-Troth, 2003). Hvordan arbeidsgiver forholder seg til kontrakten, altså om forpliktelsene blir opplevd å være overholdt eller brutt, er forbundet med en rekke holdningsmessige og atferdsmessige gjengjeldelsesresponses blant arbeidstagerne (Guest, 2004). Kontraktsoverholdelse er forbundet utslag i jobbtfredshet (Gakovic & Tetrick, 2003; Guest, 2004), økte jobprestasjoner og *organizational citizenship behavior* (OCB) (Guest, 2004).

Organisatorisk støtteteori som rettferdighetsteori hevder at de ansatte former antagelser om hvor mye organisasjonen verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velferd. Dette betegnes som oppfattet organisatorisk støtte (perceived organizational support: POS) (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001). Oppfattet organisatorisk støtte avhenger blant annet av opplevd støtte fra ledere (opplevelsen av at lederne bryr seg om dem og verdsetter deres bidrag) og prosedural rettferdighet (Rhoades & Eisenberger, 2002). POS er forbundet med en opplevd forpliktelse til å hjelpe organisasjonen i å oppnå dets mål, og dette kan opptre i form av holdninger, slik som jobbtilfredshet (Rhoades & Eisenberger, 2002) og positivt humør generelt sett (Eisenberger et al., 2001). Men gjengjeldelse kan også forekomme som arbeidsrelatert atferd, både i form av prestasjoner som kan forventes på grunnlag i stillingen, men også OCB (Rhoades & Eisenberger, 2002; Aselage & Eisenberger, 2003). Hvordan gjengjeldelsen blir utført avhenger av den ansattes evalueringer av hva organisasjonen verdsetter, og hva som kan hjelpe den i å oppnå dets mål. Informasjon som de ansatte bygger sine evalueringer på stammer fra cues fra ledere og de ansattes egne observasjoner om hva organisasjonen vil verdsette. (Aselage & Eisenberger, 2003).

Læringsteorier er basert på at forventninger om fremtidige konsekvenser kan motivere atferd (Bandura, 1977). Bandura har vært toneangivende innenfor denne retningen med sosial læringsteori (1977). Observasjonell og vikarierende læring er sentrale konsept og Bandura (1977) hevder at mesteparten av atferd læres gjennom observasjon av modeller. Dette inkluderer også kreativ tenkning. Ved å observere en modells atferd danner man seg en ide om hvordan man skal handle, basert på om atferden blir forsterket eller straffet, og dette kan fungere som en handlingsguide for senere situasjoner. Det er imidlertid ikke vilkårlig hvem som blir valgt som modell for atferd. Personer med høy status og makt fungerer oftere som modeller (Bandura, 1977). På denne måten står ledere i en særposisjon som følge av sin formelle stilling i organisasjonshierarkiet, og vil kunne fungere som modell for holdninger og atferd for mange av organisasjonens medlemmer.

Verditeorier er basert på at arbeidsrelatert atferd kan være motivert av verdier. Verdier refererer til antagelser om at en gitt atferd eller et utfall er å foretrekke. Mennesker oppsøker ofte arbeid som er i samsvar med sine egne verdier, men erfaring knyttet til arbeidet kan også påvirke og endre verdiene (Furnham, 2005). Samsvar mellom ens verdier og utviste atferd kan ha en positiv påvirkning på læring og utvikling. I denne sammenheng stammer konseptet om autentisk ledelse fra positiv psykologi, hvor autentiske ledere karakteriseres som å være bevisst på hva de sine antagelser og verdier og at det er samsvar

mellom antagelsene og verdiene og den atferd de viser (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Dette konseptet bærer i seg elementer fra transformasjonell og etisk ledelse (Avolio et al., 2004) og deskriptivt omfatter autentisk ledelse positive verdier, tilstander og atferd som blant annet å være genuin, moralsk, optimistisk, åpen, målrettet og fremtidsorientert (Luthans & Avolio, 2003). Ved å fungere som modell for disse verdiene kan lederen forme de ansattes atferd samtidig som det dannes grunnlag for utvikling av et sunt etisk arbeidsmiljø (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Autentiske forhold mellom ledere og ansatte er forbundet med økt nivå av autenticitet hos de ansatte, økt tilfredshet og prestasjon (Gardner et al., 2005). Også Argyris og Schön (1974) anerkjenner viktigheten av samsvar mellom de utrykte verdier og handling for å skape tillit og oppfylle organisasjonens læringspotensial.

Sosiotekniske teorier er basert på at karakteristikker ved selve arbeidet påvirker ansattes motivasjon (Hackman & Oldham, 1980). Hackman og Oldham (1980) sin jobbkaraktteristikkmodell (JKM) er sentral innenfor den sosiotekniske retningen. JKM setter fokus på karakteristikker ved selve arbeidet som utslagsgivende i forhold til forekomst av indre motivasjon og positive jobbrelaterte holdninger og atferd (Hackman & Oldham, 1980; Oldham & Hackman, 2005). Disse karakteristikkene er skill variety (variasjon i arbeidet), task identity (ferdigstillelse av et helt stykke arbeid), task significance (arbeidet har påvirkning på andre menneskers liv), autonomy (frihet og uavhengighet i arbeidet) og job feedback (feedback fra jobben vedrørende effektiviteten i utøvelse av arbeidsoppgavene). Tilstedeværelse av disse fem karakteristikkene er hevdet å fremme visse psykologiske tilstander som er assosiert med høy indre arbeidsmotivasjon, generell jobbtifredshet og høy grad av effektivitet (kvalitativt og kvantitativt) (Hackman & Oldham 1980). Hackman og Oldham (1980) påpeker imidlertid at jobbkaraktteristikkene bare øker sannsynligheten for forekomst av disse positive utfallene, og modererende faktorer innvirker på hvorvidt arbeidstageren kan profitere på en godt designet jobb. Eksempler på faktorer som kan fremme eller hemme ønsket utfall er ønsket om å utvikle seg og lære samt forholdet til lederen. Vi ser tydelige innslag av denne modellen i Arbeidsmiljøloven kapittel 4, og spesielt i § 4-2 hvor det presiseres at arbeidet skal utformes slik at innflytelse, selvbestemmelse og variasjon i arbeidet ivaretas.

IA-avtalen handler om hvordan kan utvikle et bedre arbeidsmiljø i fremtiden. I forhold til Hackman og Oldham (1980) sin jobbkaraktteristikkmodell kan forekomsten av jobbkaraktteristikkene både indikere hvorvidt arbeidet oppleves motiverende her og nå, samtidig som det også kan si noe om motivasjonspotensialet for fremtiden. Med

utgangspunkt i at JKM kan fange opp både det nåtidige og fremtidige motivasjonsaspektet ved arbeid, vil en problemstilling for undersøkelsen være å vurdere om det foreligger motiverende jobbkarakteristikker i arbeidet med IA.

Holdnings og atferdsmessige utfall av motivasjon

Motivasjonsfaktorene som jeg hittil har redegjort for er altså alle påvirket av lederens atferd, både gjennom lederens direkte opptreden og indirekte gjennom vedkommendes rolle i å forme arbeidsmiljøet, organisasjonskulturen/ klima (Nemanich & Keller, 2007) og jobbkarakteristikkene (Hackman & Oldham 1980). Utfall kan være positive opplevelser og evalueringer (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), kreativ tenkning (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996) og forekomst av OCB atferd (Podsakoff et al., 2000). Samtidig som disse hevder å være motivert av for eksempel lederens opptreden, er de også i seg selv kilde for videre utvikling og vekst (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Fredrickson, 1998).

Positive subjektive erfaringer og evalueringer er sentrale konsept innenfor positiv psykologi. Seligman & Csikszentmihalyi (2000) er sentrale aktører innenfor feltet positiv psykologi, en tilnærming som favner om en rekke positive subjektive opplevelser og emosjoner som eksempelvis tilfredshet, positivt humør, trivsel og velvære, optimisme og det å være fremtidsorientert. Målet i positiv psykologi er å bygge på disse styrkene for å oppnå forbedret livskvalitet, positive utfall på helse samt produktivitet og vekst for individer så vel som organisasjoner (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). I denne sammenheng hevder Seligman & Csikszentmihalyi (2000) at man har en oppgave i å utvikle organisasjonsklima som kan fostre styrker som trivsel og fremtidsorientering og å bevege de ansatte i retning av *organizational citizenship behavior* og arbeidsetikk. Positiv psykologi har hatt viktige implikasjoner for arbeidslivet. Videre har det dukket opp flere retninger innenfor den positive tilnærmingen, slik som positive organizational scholarship som omhandler positive kapasiteter og utfall ved organisasjoner og dets medlemmer (Luthans & Youssef, 2007).

For å oppnå disse målene er det imidlertid viktig å få innsikt i både positive og negative aspekter ved arbeidet slik at man kan bygge på kompetanser og styrker og korrigerer svakheter. En slik integrert tilnærming er nødvendig for en mer helhetlig forståelse av hva som fører til suksess og hva som ikke gjør det (Luthans & Youssef, 2007).

Relatert til dette er jobbtilfredshet en positiv arbeidsrelatert holdning som kan forstås som ”en positiv eller negativ evaluerende vurdering man gjør om sin egen jobb eller jobbsituasjon” (Weiss, 2002, s. 175). Jobbtilfredshet har lenge vært hevdet å ha direkte effekt på økt prestasjon og produksjon i arbeidet, men det foreligger inkonsistente empiriske funn for hvorvidt det faktisk er en direkte kausal sammenheng mellom tilfredse arbeidstagere og produktive arbeidstagere (Judge et al., 2001). Nyere forskning indikerer en assosiasjon, men da mediert av andre faktorer (Bowling, 2007; Judge et al., 2001). Tilfredshet har også en antatt positiv effekt på helse og vekst (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) i tillegg til at det er assosiert med forekomst av organizational citizenship behavior (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000).

Også broaden-and-build-modellen for positive emosjoner (Fredrickson, 1998) har anerkjent betydningen av denne type emosjoner for individets helse og utvikling. Fredrickson (1998) hevder at positive emosjoner som glede og interesse utvider menneskers tanke og handlings repertoar ved at man blir oppmuntret til å prøve ut nye og kreative retninger for tanker og handlinger. Dette virker i følge modellen oppbyggende for de mer vedvarende fysiske, intellektuelle og sosiale ressurser. Fredrickson (2003) har senere utvidet modellen til å også omfatte organisasjonsperspektivet, og hun hevder at positive emosjoner på individnivå kan bidra til å utvikle virksomheter, for eksempel ved å skape mer empatiske og kreative arbeidsmiljø.

Med utgangspunkt i hvor viktig forekomsten av positivitet hevdes å være for både trivsel, helse og videre produktivitet for individer så vel som organisasjoner (Fredrickson, 1998; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) vil en problemstilling være å undersøke positive og negative evalueringer og oppfatninger av IA-arbeidet.

Fremtidsfokus og kreativitet

Ansattes evne til å kunne generere nye ideer og tenke fremover i tid er ofte ikke en forutsetning knyttet til en stabsfunksjonsstilling, men er allikevel viktig for organisasjoners utvikling (Lee, Caza, Edmondson, Thomke, 2003). I denne sammenheng er kreativitet et sentralt konsept. Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron (1996) forstår kreativitet som produksjonen av nye ideer innenfor et felt. Slike ideer er utgangspunkt for nyskaping og derigjennom en bidragsyter til virksomhetens utvikling og konkurransedyktighet. Amabile et al. (1996) hevder at forekomsten av individuell kreativitet er assosiert med kontekstuelle forhold i arbeidsmiljøet.

Arbeidsmiljøets rolle i utviklingen av kreativitet er også anerkjent i tilnærmingen *ny kunnskapsdannelse* (Lee et al., 2003), som omfatter de organisasjonsmessige prosesser

hvor organisasjoner og dets medlemmer skaper nye ideer og responderer på ytre endringer med originale forslag. Det blir her hevdet at både organisasjoner og de ansatte har en iboende kapasitet til å skape ideer, forslag og løsninger som kan bidra til organisasjonens utvikling, og at disse kapasitetene kan realiseres ved å ha et arbeidsmiljø som tilrettelegger for dette. I følge Lee et al. (2003) forutsetter genereringen av nye ideer/ forslag imidlertid en balanse mellom eksisterende kunnskap så vel som ny. Å bare fokusere på nåværende kunnskap fører til repetisjon av hva som allerede har blitt gjort, mens ensidig fokus på nye ideer undergraver en viktig kilde for læring, fordi man ikke kan trekke forbindelser mellom ny kunnskap og eksisterende rutiner. Å innta ett av disse ytterpunktene kan altså hemme læring og derigjennom også organisasjonens effektivitet og utvikling (Lee et al., 2003).

Tanken om at det kreative og fremtidsorienterte fokus er iboende i individet men også påvirket av ytre forhold, er også gjeldende både innenfor den positive psykologien og positive tilnærmingen til arbeidslivet. Innenfor denne retningen er kreativitet, perspektivtagning og det å være fremtidsorientert vektlagt som menneskelige styrker som kan fremdyrkes og forsterkes for å gjøre individer og virksomheter mer produktive og oppfylle sitt potensial (Luthans & Youssef, 2007; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000;). For individer er blant annet det å være fremtidsorientert hevdet å kunne virke preventivt i forekomsten av mentale lidelser (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Med utgangspunkt i at IA-avtalen er rettet mot å oppfylle fremtidige mål er det en viktig problemstilling å undersøke hvorvidt det foreligger fremtidsfokus i IA-arbeidet. Organizational citizenship behavior (OCB).

Organizational citizenship behavior

OCB blir ansett både som et resultat av og indikasjon på en velfungerende organisasjon (Luthans & Youssef, 2007). OCB kan forstås som ”Individuell atferd som er frivillig og som ikke direkte eller eksplisitt verdsettes i det formelle belønningssystemet, men som til gjengjeld fremmer en effektiv organisasjon” (Organ, 1988, s. 4).

Det foreligger en viss konseptuell forvirring om hvilke atferdsdimensjoner som kan sorteres under OCB. Podsakoff et al. (2000) har identifisert nesten 30 atferdsdimensjoner under konstruktet, som de har rekategorisert under 7 dimensjoner: Hjelpende atferd (å hjelpe andre med eller å hindre forekomsten av arbeidsrelaterte problem), sportsmanship (å ha en positiv holdning selv under motstand), organizational loyalty (å promotere organisasjonen til utenforstående, beskytte og forsvare mot ytre trusler), organizational compliance (internalisering og overholdelse av organisasjonens regler og retningslinjer), individual initiative (involvering i oppgaverelatert atferd langt utover forventet nivå), civic

virtue (interesse i organisasjonen som helhet, blant annet å overvåke miljøet for muligheter og trusler) og self-development (atferd for å forbedre sine ferdigheter, kunnskap og evner) (Podsakoff et al., 2000). OCB er en ettertraktet jobbrelatert atferd da den bidrar til organisasjonens suksess ved blant annet å fremme ansattes, ledes og samt organisasjonens produktivitet og ved å gjøre organisasjonen i stand til å mer effektivt tilpasse seg miljømessige endringer (Podsakoff et al., 2000).

For å oppsummere er forekomsten av OCB en indikasjon på at de ansatte er motivert til å utvise slik atferd, samtidig som det sier noe om det videre suksesspotensiale i IA-arbeidet (Podsakoff et al., 2000). Dette er utgangspunkt for den siste problemstillingen som dreier seg om hvorvidt det foreligger organizational citizenship behavior i IA-arbeidet.

Foreliggende undersøkelse

I denne undersøkelsen ønsker jeg å se på forhold knyttet til arbeidet med inkluderende arbeidsliv i statlige virksomheter. To stillingsgrupper er omfattet i undersøkelsen, øverste administrerende ledere og stabsansatte. Jeg har valgt et slik design fordi motivasjonsteorier anerkjenner ledes viktige funksjon i forhold til å skape motivasjon blant de stabsansatte (Furnham, 2005). Ved å sammenligne disse to gruppene kan man også få en indikasjon på potensialet for endring og utvikling i disse virksomhetene.

Som metode for datainnsamling har jeg valgt semi-strukturerte intervju med SWOT-format. SWOT-analyser har blitt mye anvendt som verktøy i strategisk planlegging (Mintzberg, 1994) og kan anvendes på eksempelvis både avgrensede arbeidsområder eller organisasjoner som helhet (Furnham, 2005). *SWOT* refererer til de fire komponentene styrker (Strengths), svakheter (Weaknesses), muligheter (Opportunities) og trusler (Threats). Styrker og svakheter reflekterer evalueringer av virksomhetsinterne forhold som er aktuelle i nåtiden. Muligheter og trusler viser til refleksjoner om sjanser og problemer som er tilstede i det eksterne miljøet, og som vil kunne påvirke virksomheten i fremtiden. Ved å sammenholde organisasjonens styrker og svakheter med det eksterne miljøets trusler og muligheter får man informasjon som både kan være nyttig for å diagnostisere situasjoner (Langer, Alfirevic & Pavicic, 2005) og som har verdi som informasjonskilde for endring og organisasjonsutvikling (Langer et al., 2005; Furnham, 2005).

Et alternativ til slike intervju kan være spørreskjema som evaluerer aspekter ved arbeidsmiljøet, slik som QPSNordic. En foreliggende masteravhandling (Straumsheim, 2007) indikerer imidlertid at SWOT baserte intervju er sensitive for aspekter som spørreskjemaet ikke klarer å fange opp, slik som organisatoriske prosesser. Det kan i lys av

dette hevdes at et intervju med SWOT-format vil kunne avdekke mer informasjon om IA-arbeidet både i nåtiden og i fremtiden enn spørreskjema.

I denne undersøkelsen ble SWOT-format på intervjuene også valgt fordi det gir informasjon om hvordan IA-arbeidet i disse virksomhetene fungerer på det nåværende tidspunkt, samtidig som det sier noe om fremtidsfokuset og endringspotensialet til virksomhetene.

Presisering av problemstillinger, disposisjon og avgrensning

Med utgangspunkt i det foregående har jeg påpekt fire aktuelle problemstillinger knyttet til IA-arbeidet. Disse er:

- 1) Hvorvidt det foreligger overvekt av positive eller negative evalueringer i IA arbeidet.
- 2) Hvorvidt det er et nåtidig eller fremtidig fokus i IA-arbeidet.
- 3) Om det foreligger motiverende jobbkarakteristikk i arbeidet med IA basert på Hackman og Oldham (1980) sin jobbkarakteristikkmodell. I denne sammenheng vil det også bli vurdert hvorvidt SWOT-analysen er sensitiv med tanke på å registrere ansattes vurderinger av jobbkarakteristikk.
- 4) Om det foreligger organizational citizenship behavior i arbeidet med IA. I denne sammenheng vil det bli vurdert hvorvidt SWOT-analysen er sensitiv med hensyn til å registrere denne type atferd.

IA-avtalen handler om hvordan man skal se og jobbe fremover for å oppnå et bedre og mer inkluderende arbeidsmiljø. Dette er utgangspunkt for valget av de fire problemstillingene, som alle gir informasjon om nåtidige og fremtidige aspekter ved IA-arbeidet. JKM og OCB modellen gir både informasjon om tilstanden av IA-arbeidet i nåtiden, samtidig som de sier noe om fremtidspotensialet i IA-arbeidet. Forekomst av OCB indikerer også hvorvidt virksomheten og IA-arbeidet er velfungerende (Luthans & Youssef, 2007). Valg av metode har vært basert på å favne om både nåtidige og fremtidige aspekter ved IA-arbeidet. I så måte har semi-strukturert intervju med SWOT-format blitt vurdert som passende.

Forekomsten av positivitet versus negativitet, nåtidig versus fremtidig fokus, motiverende jobbkarakteristikk og organizational citizenship behavior vil bli diskutert med utgangspunkt i motivasjonsteorier som er redegjort for innledningsvis, hvor hovedvekten er lagt på lederens funksjon i forhold til å skape motivasjon og derigjennom forme de ansattes arbeidsrelaterte holdninger og atferd. Det er vanligvis arbeidstageres og ikke ledes stillinger som blir evaluert i forhold til forekomst av motiverende

jobbkarakteristikker. Her er imidlertid begge gruppenes refleksjoner vurdert i lys av modellen. Dette er fordi ansattes opplevelse av tilstedeværelse av disse karakteristikkene kan formes av lederen som meningsskaper (Piccolo og Colquitt, 2006).

Mange andre forhold og faktorer kan tenkes å ha innvirkning på arbeidsrelatert atferd, slik som personlighetsfaktorer, evner og kunnskap (Arnolds et al., 2005) men disse vil ikke bli diskutert i forhold til de foreliggende funn.

SWOT-formatet åpner også for analyse for hvorvidt intervjupersonene har et internt eller eksternt perspektiv på IA-arbeidet (Mintzberg, 1994). Dette vil ikke bli vektlagt i særlig grad fordi jeg ikke vurderte det som relevant i forhold til undersøkelsens formål.

Metode

Utvalget

Intervjupersoner fra 10 statlige virksomheter deltok i undersøkelsen, hvorav tre departement, to direktorat og fem ytre etater. Seleksjonskriterier for hvilke virksomheter som skulle delta var bestemt av Fornyings- og administrasjonsdepartementet. Kriteriene besto i gode resultater på en eller flere av delmålene i IA avtalen og/ eller at virksomheten har jobbet aktivt med IA på intern basis.

Utvalget besto av 20 personer. 10 av disse var virksomhetenes øverste administrative ledere, som i kraft av sine stillinger har hatt et overordnet ansvar for å implementere IA i virksomheten. De resterende 10 intervjupersonene var stabsansatte som arbeider med IA internt i virksomheten på daglig basis. Deltagelse i undersøkelsen var frivillig, men vilkår for deltagelse var at både øverste administrative leder og underordnet stabsansatt fra samme virksomhet deltok. Totalt ble representanter fra 11 virksomheter forespurt om de ville delta, hvorav en virksomhet avsto fra deltagelse grunnet manglende tidskapasitet for lederen. Tolv av intervjupersonene var kvinner, og 8 var menn. Gjennomsnittelig alder på intervjupersonene var 52 år ($SD = 7.9$), med en spredning på 37-62 år.

Mål

Intervjuguide

Det lå to interesser til grunn for utformingen av intervjuguiden. Fornyings- og administrasjonsdepartementet ønsket å høste erfaringer som statlige virksomheter har gjort seg i arbeidet med inkluderende arbeidsliv, mens jeg ønsket å undersøke underliggende refleksjoner rundt IA-arbeidet. Dermed besto intervjuguiden av to grupper spørsmål som i utgangspunktet var uavhengig av hverandre.

Min del av intervjuguiden ble utformet for å kunne foreta en SWOT analyse av refleksjonene om inkluderende arbeidsliv i virksomhetene. For å undersøke intervjupersonenes refleksjoner vedrørende styrker, svakheter, muligheter og trusler ved IA, ble følgende spørsmål stilt både lederne og de stabsansatte: ”Fortell om dine synspunkter på inkluderende arbeidsliv”, ”fortell om positive sider ved IA”, ”fortell om negative sider ved IA”, ”hva synes du at dere gjør bra med tanke på iverksettelse av IA i din virksomhet”, ”hva gjør at iverksettelsen av IA ikke fungerer optimalt hos dere”, ”hvilke tanker gjør du deg om hva din virksomhet kan oppnå ved IA arbeidet”, ”hva er de største hindringene for at din virksomhet i enda større grad skal bli god på IA”, ”har du noen tanker om hva du vil/ kan gjøre med disse”, ”tenk deg at du i dag skulle bestemme innhold og opplegg i IA arbeidet helt på nytt: hva ville du da gjøre”.

Under det etterfølgende kategoriseringsarbeidet viste det seg imidlertid at refleksjoner som i utgangspunktet var fremkommet under departementets spørsmål, også kunne kategoriseres i henhold til SWOT. Dette gjaldt spørsmålene ”Hva opplever du som øverste leders holdninger til IA” og ”Hvordan opplever du lederens rolle/ departementsrådets rolle i IA arbeidet” og ”Hvordan iverksetter linjelederne IA”. Refleksjoner som har fremkommet under disse spørsmålene har dermed også blitt omfattet i innholdsanalysen. Intervjuet var semistrukturert, og oppfølgingsspørsmålene omfattet probing: ”Kan du komme på om flere positive/ negative sider ved IA”, ”Hva annet gjør dere bra/ mindre bra med iverksettelsen av IA i deres virksomhet”, ”Kan du komme på noen flere hindringer for at din virksomhet skal bli bedre på IA”, ”Noen andre tanker om hva du vil/ kan gjøre med disse”, ”Hvilke andre virkemidler/ tiltak ville du gjort bruk av i IA arbeidet”. Noen oppfølgingsspørsmål var av utdypende art: ”Kan du fortelle mer om...”, mens andre var undersøkende spørsmål: ”Hva mener du med...”

Prosedyre

Gjennomføring av intervju

Gjennomføring av intervjuene fant sted i perioden 21.03.06-21.06.06, og ble foretatt i de respektive virksomhetene. Varighet av intervjuene var om lag 45 minutter. Intervjuene ble individuelt gjennomført, med unntak av tre tilfeller hvor respondentene hadde med seg en støttespiller. Psykolog Finn B. Lund i Fornyings- og administrasjonsdepartementet gjennomførte det første intervjuet, resten av intervjuene foretok jeg selv. Vi benyttet felles standard for hvordan intervjuet skulle gjennomføres. Intervjuene ble tatt opp på bånd ved bruk av mikrokassettpiller.

Transkripsjon

Transkripsjonen av intervjuene ble i utgangspunktet foretatt av en sekretær tilknyttet Fornyings- og administrasjonsdepartementet. Jeg vurderte imidlertid kvaliteten av transkripsjonen til å være noe mangelfull, og for å oppnå ønsket kvalitet transkriberte jeg intervjuene egenhendig på nytt. Inter- rater reliabiliteten på mine transkripsjoner ble ivaretatt ved at psykolog Finn B. Lund gjennomgikk ett av de transkriberte intervjuene med tilhørende lydbånd.

Analyse

Innholdsanalyse. Innholdsanalysen inneholder flere steg, og den følgende beskrivelse av analysen omfatter utsagn fra både ledernes og de stabsansattes intervju:

SWOT analyse

SWOT kategoriseringen. Det første steg etter transkripsjonen av intervjuene, var å trekke ut elementer på setningsnivå som kunne plasseres i SWOT kategorier. Dette innebar å trekke ut signifikante uttalelser som gjenspeilte refleksjoner om styrker, svakheter, muligheter og trusler ved IA, og følgelig plassere disse uttalelsene i de respektive kategoriene.

Koding. Kriteriene for koding i kategoriene styrker og svakheter, var at utsagnene reflekterte nåtidige og virksomhetsinterne aspekter ved IA (Mintzberg, 1994). Utsagnene som er kodet i disse kategoriene, reflekterer altså styrker og svakheter ved inkluderende arbeidsliv i virksomheten på intervjutidspunktet. Kriteriene for koding i kategoriene muligheter og trusler var at utsagnene reflekterte fremtidige og eksterne aspekter som kan

påvirke arbeidet med IA i virksomheten (Mintzberg, 1994). Utsagnene som er kodet i disse kategoriene, reflekterer altså muligheter og trusler i forhold til å bli bedre på IA/ oppnå de mål som er satt for IA arbeidet i virksomheten for fremtiden. Disse mulighetene og truslene er som hovedregel eksterne faktorer for virksomheten, slik som eksempelvis politiske og samfunnsmessige faktorer, som kan fremme/ forhindre virksomhetene i arbeidet med å oppnå sine mål. Men ett unntak fra kriteriet om *eksterne* forhold, er der hvor intervjupersonen uttrykkelig fremhever virksomhetsinterne faktorer som muligheter eller trusler for at virksomheten skal bli bedre på IA. Disse kodes da henholdsvis som muligheter og trusler, selv om de ikke reflekterer eksterne forhold.

Hvert relevante utsagn har blitt kodet i bare en SWOT kategori. Dette innebærer at i de tilfeller hvor utsagnene kunne kategoriseres under eksempelvis både styrke og mulighet, har jeg skjønnsmessig plassert utsagnet i den av kategoriene som passet best.

I de tilfeller hvor intervjupersonen har uttrykt flere like eller svært lignende utsagn, har utsagnet blitt kodet kun en gang.

Overordnede dimensjoner. SWOT designet muliggjør en ytterligere inndeling av de fire typer utsagn i to overordnede dimensjoner av refleksjoner. Mitt neste steg var følgelig å dele inn SWOT utsagnene i positive versus negative refleksjoner om IA, hvor de positive refleksjonene er summen av utsagn om styrker og muligheter, mens de negative refleksjonene er summen av utsagn om svakheter og trusler. Videre ble utsagnene inndelt i nåtidige versus fremtidige refleksjoner om IA, hvor nåtidige refleksjoner er summen av utsagn om styrker og svakheter, mens refleksjoner om fremtiden er summen av utsagn om muligheter og trusler.

Inter-rater reliabiliteten ved kodingen i SWOT kategorier. Denne ble ivaretatt ved at faglig veileder ved Psykologisk Institutt ved Universitetet i Oslo, gjorde en vurdering av SWOT kategoriseringen i de første intervjuene som ble analysert..

Statistiske analyser. Det ble foretatt variansanalyser for å studere hoved- og interaksjonseffekter i forekomsten av utsagn i de to dimensjonene positive versus negative utsagn og nåtidige versus fremtidige utsagn. Disse effektene ble også vurdert i forhold til intervjupersonenes stillingskategori. Fordi utvalget av intervjupersoner er en blanding av to grupper (ledere og stabsansatte), og gruppene er målt på to mål, ble det i denne analysen anvendt mixed design ANOVA. Grunnet at utvalget av intervjupersoner er lite ($N = 20$), og det i små utvalg er vanskeligere å oppnå statistisk signifikante funn (Levine & Hullett, 2002), har jeg beregnet effektstørrelsen av funnene. Effektstørrelser er her angitt ved eta kvadrert (Cohen 1988).

Analyse av motivasjonspotensialet ved IA arbeidet

Neste steg i innholdsanalysen var å undersøke de SWOT baserte intervjuenes sensitivitet med henhold til å registrere ansattes vurderinger av arbeidsforhold som kan påvirke motivasjonspotensialet i arbeidet med IA. Dette innebar følgelig å vurdere de 396 SWOT refleksjonene i lys av Hackman og Oldham (1980) sin jobbkarakteristikkmodell for arbeidsmotivasjon (JKM): hvor mange av SWOT utsagnene som kunne plasseres i jobbkarakteristikkmodellen, og om det var en eventuell forskjell mellom lederne og de stabsansatte i forekomsten av disse utsagnene. Dette ble gjort ved å skjønnsmessig kategorisere SWOT utsagnene under de fem dimensjonene i modellen: skill variety, task identity, task significance, autonomy og job feedback.

I kategoriseringsprosessen baserte jeg meg på Hackman og Oldham (1980) sin egen definisjon av de fem dimensjonene:

Skill variety. I den grad en jobb forutsetter variasjon av ulike aktiviteter for å utføre arbeidet, inklusive det å bruke flere ulike ferdigheter og talenter hos personen. Dette omfatter aktiviteter som utfordrer arbeiderens evner eller ferdigheter, og trenger ikke objektivt sett å være utfordrende.

Task identity. I den grad jobben forutsetter ferdigstillelse av et helt og identifiserbart stykke arbeid. Å gjøre et stykke arbeid fra begynnelse til slutt med et synlig utfall.

Task significance. I den grad jobben har en vesentlig påvirkning på andre menneskers liv, enten innen organisasjonen eller i verden som helhet.

Autonomy. I den grad en jobb gir den ansatte vesentlig frihet, uavhengighet og skjønnsetøvelse i å planlegge arbeidet, og i å bestemme fremgangsmåtene som skal brukes i å utføre det.

Job feedback. I den grad utøvelsen av arbeidsoppgavene gir individet direkte og klar informasjon om effektiviteten av hans/ hennes arbeid. Feedback er da direkte fra jobben, kunnskap om resultatet stammer fra arbeidsaktivitetene i seg selv.

Kategorisering. I de tilfeller hvor utsagnet kan kategoriseres under flere JKM dimensjoner, har det blitt plassert i alle de aktuelle dimensjonene. Dette har blitt gjort for å få et tydeligere bilde av SWOT utsagnetens sensitivitet for JKM modellens dimensjoner, og om samme utsagn kan gi informasjon om flere aspekter ved jobbkarakteristikkene.

Statistiske analyser. For å undersøke hvorvidt det forelå signifikante forskjeller i forekomst av utsagn om jobbkarakteristikk mellom de ulike stillingskategoriene, ble det foretatt uavhengig t-test.

Organizational citizenship behavior i arbeidet med IA

I tredje steg av analysen ønsket jeg å vurdere sensitiviteten av de SWOT baserte intervjuene med hensyn til å registrere positiv jobberelatert atferd. Jeg ville altså undersøke hvor stor andel av SWOT utsagnene som kunne plasseres i organizational citizenship behavior modellen, og om det var en eventuell forskjell mellom lederne og de stabsansatte i forekomsten av utsagn. Dette gjorde jeg ved å skjønnsmessig kategorisere SWOT refleksjonene under de syv OCB atferdsdimensjonene: helping behavior, sportsmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue og self development.

Utsagnene er kategorisert på grunnlag av Podsakoff et al. (2000) sin definisjon av dimensjonene:

Helping Behavior. Å frivillig hjelpe andre med/ eller å forhindre forekomsten av arbeidsrelaterte problem.

Sportsmanship. Mennesker som ikke bare ikke klager når de blir satt i uleilighet av andre, men som også har en positiv holdning selv når ikke ting utvikler seg i deres retning, som ikke blir fornærmet når andre ikke følger deres forslag, som er villig til å ofre sine personlige interesser til fordel for gruppen, og som ikke tar avslag av sine ideer personlig.

Organizational Loyalty. Å promotere organisasjonen til utenforstående, beskytte og forsvare mot ytre trusler og være forpliktet til organisasjonen selv under mindre ønskelige betingelser.

Organizational Compliance. Omfatter en persons internalisering og aksept av organisasjonens regler, regulasjoner og prosedyrer, hvilket resulterer i en meget samvittighetsfull overholdelse av disse, selv når ingen observerer eller overvåker den ansattes føyelighet.

Individual Initiative. Å involvere seg i oppgaverelatert atferd på et nivå som er så langt over minimumskravene eller generelt forventet nivå at det innebærer frivillighet. Slik atferd innebærer frivillige handlinger av kreativitet og innovasjon spesielt egnet til å forbedre ens oppgave eller organisasjonens ytelse og å melde seg frivillig til å påta seg ekstra ansvarsområder og oppfordre andre i organisasjonen til det samme.

Civic virtue. Representerer en makronivå interesse i, eller forpliktelse til organisasjonen som helhet. Dette vist ved villighet til å delta aktivt i dets styring (for eksempel delta på møter, engasjere seg i debatter vedrørende politiske retningslinjer, uttrykke ens egen mening om hvilken strategi virksomheten bør følge og så videre), ved å

overvåke organisasjonens miljø for trusler og muligheter (for eksempel følge med på ytre endringer som kan påvirke virksomheten), og påse organisasjonen interesser.

Self Development. Omfatter frivillig atferd de ansatte involverer seg i for å forbedre sin kunnskap, og sine ferdigheter og evner.

Kategorisering. I de tilfeller hvor utsagnet kan kategoriseres under flere OCB dimensjoner, har det også her blitt plassert i alle de aktuelle dimensjonene. Hensikten med dette er å undersøke hvorvidt samme SWOT utsagn kan være sensitiv med hensyn til å avdekke ulike typer OCB atferd.

Statistiske analyser. For å undersøke hvorvidt det forelå signifikante forskjeller i forekomst av utsagn om organizational citizenship behavior mellom de ulike stillingskategoriene, ble det foretatt uavhengig t-test.

Omtale av dimensjonene. Jeg har valgt å bruke den engelske navnebetegnelsen på både de fem dimensjonene i JKM og de syv atferdsdimensjonene i OCB modellen. Betegnelsene blir gjengitt på sitt originalspråk for å ikke miste betydningsmessige nyanser ved oversettelse til norsk.

Sammenligning av SWOT og de to arbeidspsykologiske modellene.

Den siste del av analysen innebar en vurdering av hvorvidt det er en signifikant forskjell i antall utsagn som er kategoriserbare i forhold til SWOT, jobbkarakteristikkmodellen og organizational citizenship behavior modellen. Dette ble undersøkt ved bruk av parvise t-tester, hvor jeg sammenlignet intervjupersonenes 1) gjennomsnittelige antall SWOT utsagn i forhold til utsagn om JKM, 2) gjennomsnittelige antall SWOT utsagn i forhold til utsagn om OCB 3) gjennomsnittelige antall JKM utsagn i forhold til OCB utsagn. Utvalget ($N=20$) er i denne delen av analysen ikke atskilt på gruppenivå. Dette er fordi analysen tar for seg hvorvidt SWOT-formatet er mest sensitiv i forhold til å registrere refleksjoner om jobbkarakteristikk eller refleksjoner om organizational citizenship behavior.

Etikk

Frivillighet og informert samtykke

Deltagelse i undersøkelsen var basert på frivillighet og informert samtykke. Før respondentene tok stilling til hvorvidt de ønsket å la seg intervjuet mottok de skriftlig informasjon som redegjorde for at undersøkelsens formål. De av respondentene som ønsket å delta i undersøkelsen gav muntlig samtykke til å la seg bli intervjuet, og på at de hadde mottatt skriftlig informasjon om undersøkelsen. Undersøkelsen oppfyller dermed etiske standarder for psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo.

Informert samtykke vedrørende båndopptak og transkripsjon

Intervjuene ble etter muntlig samtykke fra respondentene, tatt opp på bånd ved bruk av en mikrokassettspiller. Respondentene ble informert om at båndene i ettertid skulle transkriberes av en sekretær tilknyttet Fornyings- og administrasjonsdepartementet, og at jeg selv, transkriberende sekretær og psykolog Finn B. Lund ved Fornyings- og administrasjonsdepartementet var de eneste personene som hadde tilgang til opptakene.

Behandling av innsamlet data

Lydbåndene ble etter fullført transkripsjon og reliabilitetstesting slettet. Sekretæren har slettet alle sine datafiler og e-post knyttet til korrespondanse vedrørende intervjuene. Det er videre inngått avtale om fordeling av ansvar for innsamlet informasjon mellom Fornyings og administrasjonsdepartementet ved psykolog Finn Bjørnar Lund og student Tove Helene Edvardsen. Hver av partene innehar en utgave av de transkriberte intervjuene, og har kun ansvar for sin egen utgave og informasjonen som utledes fra denne. Avtalen er skrevet med advokatbistand.

Resultater

SWOT kategorisering

I de 20 intervjuene som inngikk i undersøkelsen ble det totalt identifisert 396 utsagn som kunne kategoriseres i et SWOT- format. Fordelingen av disse utsagnene for henholdsvis øverste administrerende ledere og stabsansatte fremgår i tabell 1.

Tabell 1

Fordeling av SWOT- utsagn blant øverste administrerende ledere og stabsansatte

SWOT	Gjennomsnitt	Standardavvik
Ledere ($n = 10$)		
Styrker	7.4	3.6
Svakheter	3.8	2.7
Muligheter	4.4	2.0
Trusler	2.4	1.4
Total	18.0	5.4
Stabsansatte ($n = 10$)		
Styrker	9.5	2.1
Svakheter	6.4	3.5
Muligheter	3.5	2.2
Trusler	2.2	1.4
Total	21.6	4.9

Totalt sett ($N = 20$) ble 169 utsagn ($M = 8.5$, $SD = 3.1$) kategorisert som styrker, 102 utsagn ($M = 5.1$, $SD = 3.3$) kategorisert som svakheter, 79 utsagn ($M = 4.0$, $SD = 2.1$) kategorisert som muligheter og 46 ($M = 2.3$, $SD = 1.4$) ble kategorisert som trusler.

Hoved- og interaksjonseffekter ved positive og negative SWOT-utsagn og stillingskategori

I denne delen av undersøkelsen ble først utsagnene vedrørende styrker og muligheter slått sammen til en positiv kategori, og svakheter og trusler slått sammen til en negativ kategori. På denne måten ble det dannet to nye kategorier uten hensyn til tidsdimensjonen. Det ble identifisert totalt 248 positive SWOT-utsagn og 148 negative SWOT-utsagn.

For å undersøke om det var noen hoved- eller interaksjonseffekter av de positive og negative utsagnene og stillingskategoriene, foretok jeg en mixed design ANOVA analyse av materialet. Først ble varianshomogenitet testet ved Box's Test of Equality of Covariance Matrices, hvor $p=.78$. Forutsetning om varianshomogenitet var dermed oppfylt fordi $p>.05$. Resultatene fra analysen er presentert i tabell 3. Effekter er i analysen rapportert som signifikant på $p<.05$ nivå

Tabell 2

Variansanalyse for stillingsnivå og positive og negative utsagn.

Kilde	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	η^2
Between subjects				
Stilling	1	2.469	.134	.121
Error	18			
Within subjects				
Posneg	1	18.488	.000	.503
Posneg*Stilling	1	.266	.612	.007
Error(posneg)	18			

Note. Posneg reflekterer forholdet mellom positive og negative utsagn. Posneg * Stilling reflekterer forholdet mellom positive og negative utsagn og stillingskategori. η^2 refererer til eta kvadrert, estimat av effektstørrelse.

Som det fremgår av tabell 2, er det ikke signifikant forskjell mellom stillingskategoriene i antall utsagn totalt sett, $F(1, 18) = 2.47, p>.05$. Siden utvalget er lite, og det som følge av dette er vanskeligere å oppnå statistisk signifikans (Levine & Hullett, 2002), er det også viktig å se på effektstørrelsen, altså styrken på en eventuell forskjell mellom variablene. Effektstørrelsen, her angitt ved eta kvadrert, indikerer en andel på 12 % forklart varians.

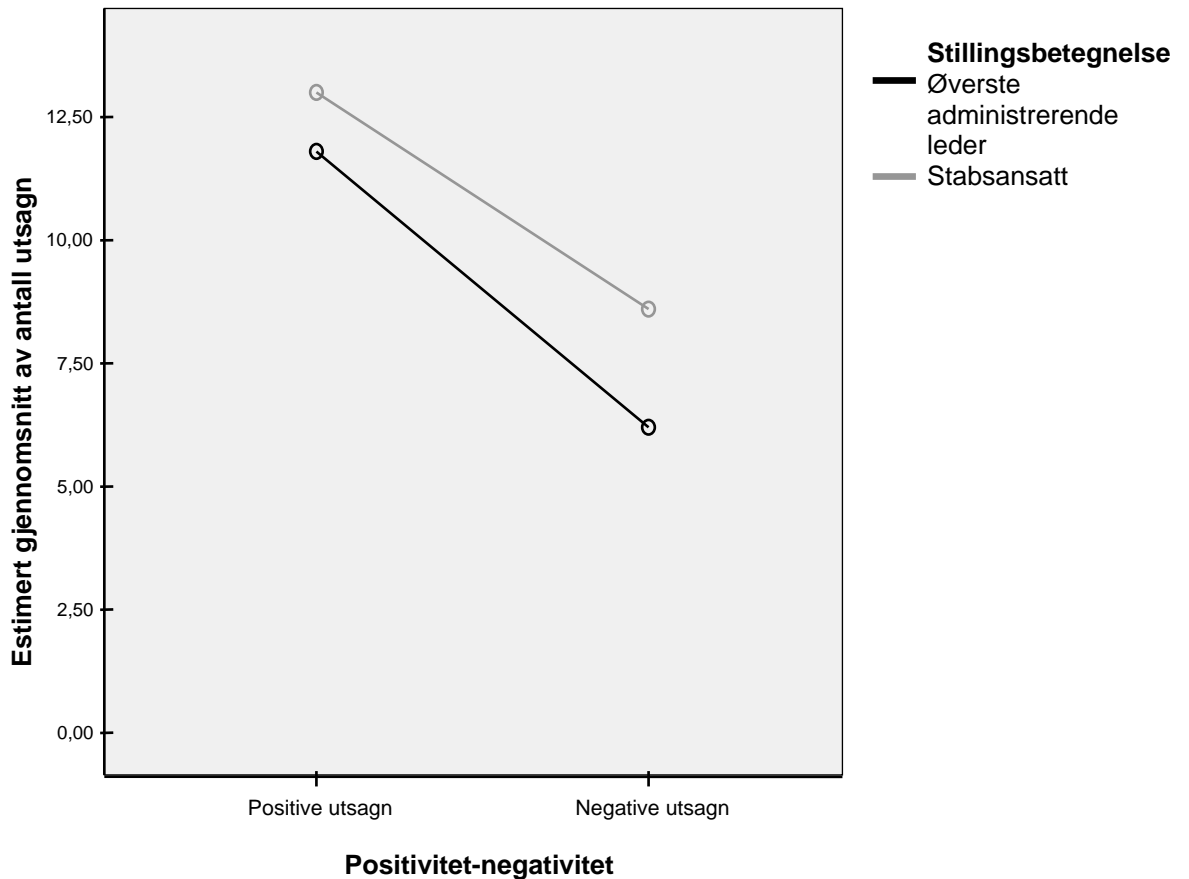
Dette tyder på at det er en forskjell av medium styrke (Cohen, 1988) i antall utsagn hos henholdsvis ledere og stabsansatte.

Når man ser på innholdet i hva informantene har uttrykt uavhengig av stillingskategori, er det en signifikant hovedeffekt av gjennomsnittelig antall positive og negative utsagn, $F(1, 18) = 18.49, p < .001$. Dette innebærer at antall utsagn i positivitet versus negativitet kategoriene i SWOT er signifikant forskjellig. Effektmålet viser at forskjellen mellom de to typene utsagn forklarer hele 50 % av den totale spredningen i antall utsagn (50 % forklart varians). Effektstørrelsen kan dermed betegnes som å være stor (Cohen, 1988). Dette er i overensstemmelse med at det i gjennomsnitt har fremkommet nesten dobbelt så mange positive utsagn ($M = 12.4, SD = 4.4$) som negative utsagn ($M = 7.4, SD = 2.7$) i undersøkelsen.

Det er imidlertid ikke noen signifikant interaksjonseffekt mellom positivitet versus negativitet dimensjonen og hvilken type stilling intervjupersonen innehar i virksomheten, $F(1, 18) = .27, p > .05$. Effektstørrelsen antyder kun i underkant av 1 % andel forklart varians, og er dermed liten (Cohen, 1988).

Den lille grad av forskjell i antall positive og negative utsagn på tvers av stillingskategoriene illustreres også i fordelingen av gjennomsnittelig antall utsagn. I forhold til positive refleksjoner er det nesten ingen forskjell mellom stabsansatte ($M = 13.0, SD = 3.6$) og lederne ($M = 11.8, SD = 5.1$). De stabsansatte som arbeider med IA til daglig i virksomheten har altså gjennomsnittlig bare ett positivt utsagn mer enn lederne. Den gjennomsnittelige fordelingen er også kun marginalt høyere på antall negative utsagn mellom de stabsansatte ($M = 8.6, SD = 2.4$) og lederne ($M = 6.2, SD = 2.6$).

Interaksjonseffekten er grafisk fremstilt i Figur 1



Figur 1. Hovedeffekter av positive og negative utsagn. Figuren viser det estimerte gjennomsnitt av antall utsagn på dimensjonen positivitet versus negativitet for to grupper intervjupersoner, henholdsvis øverste administrerende ledere ($n=10$) og stabsansatte ($n=10$).

Hoved- og interaksjonseffekter ved nåtidige og fremtidige SWOT-utsagn og stillingskategori

Først ble utsagnene om styrker og svakheter slått sammen til en nåtidig kategori, og muligheter og trusler slått sammen til en fremtidig kategori. På denne måten ble det dannet to nye kategorier uten hensyn til positiv versus negativ dimensjonen. Det ble totalt identifisert 271 nåtidige SWOT-utsagn og 125 fremtidige SWOT-utsagn. Også her

anvendte jeg mixed design ANOVA for å undersøke hoved- og interaksjonseffekter av nåtid versus fremtids dimensjonen og stillingskategoriene. Forutsetningen om varianshomogenitet, undersøkt ved Box's Test of Equality of Covariance Matrices var også i denne analysen oppfylt, da $p=.73$, $p>.05$.

Tabell 3 presenterer effektene som fremkom av analysen.

Tabell 3

Variansanalyse for nåtidige og fremtidige utsagn og stillingsnivå.

Kilde	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	η^2
Between subjects				
Stilling	1	2.469	.134	.121
Error	18			
Within subjects				
Nåfrem	1	52.132	.000	.665
Nåfrem*Stilling	1	8.227	.010	.105
Error(nåfrem)	18			

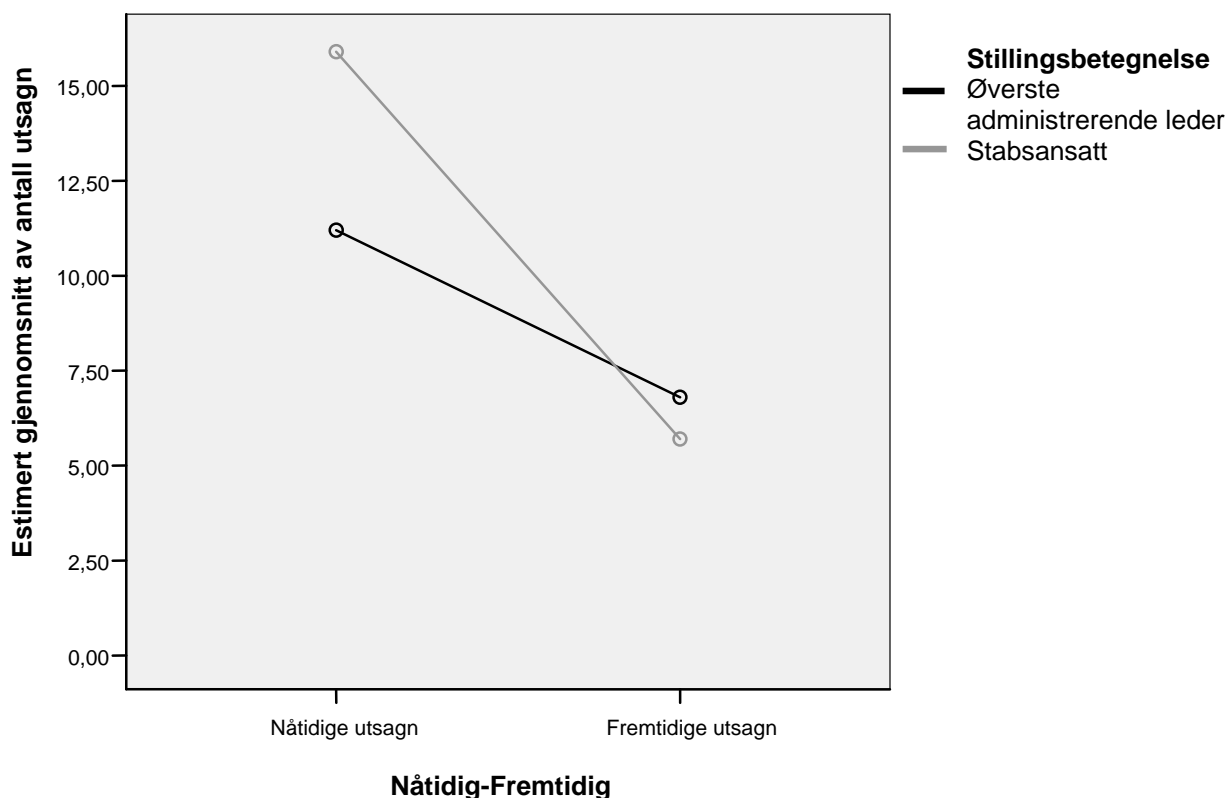
Note. Nåfrem reflekterer forholdet mellom nåtidige og fremtidige utsagn. Nåfrem * Stilling reflekterer forholdet mellom nåtidige og fremtidige utsagn og stillingskategori.

Som det fremgår av tabell 3 er det en ikke- signifikant forskjell mellom stillingskategoriene i antall utsagn totalt sett: $F(1, 18) = 2.47$, $p>.05$.). Effektstørrelsen er her av medium størrelse (Cohen, 1988) og indikerer en andel på 12% forklart varians.

Tabellen viser videre en signifikant hovedeffekt på forskjell mellom antall nåtidige og fremtidige utsagn uavhengig av stillingskategori, $F(1, 18) = 52.13$, $p<.001$. Dette understøttes av η^2 , hvor forskjellen mellom de to typene utsagn forklarer hele 66,5 % av den totale spredningen i antall utsagn. Det vil si 66,5 % forklart varians, som kan betegnes som en stor effektstørrelse (Cohen, 1988). I gjennomsnitt er det over dobbelt så mange nåtidige ($M = 13.6$, $SD = 4.6$) som utsagn om fremtiden ($M = 6.3$, $SD = 2.7$), uavhengig av om informanten er leder eller stabsansatt.

Variansanalysen tyder også på en signifikant interaksjonseffekt mellom nåtidige og fremtidige utsagn, og stillingskategori, $F(1, 18) = 8.23, p < .05$. Interaksjonseffekten er av medium størrelse (Cohen, 1988) med andel forklart varians på 10,5 %. I gjennomsnitt er det de stabsansatte som har flest antall nåtidige utsagn ($M = 15.9, SD = 4.3$), sammenlignet med lederne ($M = 11.2, SD = 3.7$). Lederne har i imidlertid en noe høyere gjennomsnittlig forekomst av refleksjoner om fremtiden ($M = 6.8, SD = 3.1$) sammenlignet med de underordnede ansatte ($M = 5.7, SD = 2.3$).

Interaksjonseffekten er grafisk fremstilt i Figur 2.



Figur 2. Hovedeffekter og interaksjonseffekt av nåtidige og fremtidige utsagn og stillingskategori. Figuren viser det estimerte gjennomsnitt av antall utsagn på dimensjonen nåtidig versus fremtidig for to grupper intervjupersoner, henholdsvis øverste administrerende ledere ($n=10$) og stabsansatte ($n=10$).

SWOT-formatets sensitivitet til arbeidspsykologiske modeller

Jobbkarakteristikkmodellen for arbeidsmotivasjon

Sensitivitet i forhold til jobbkarakteristikker. For å vurdere SWOT-formatets sensitivitet til å registrere ansattes vurderinger av arbeidsforhold ble utsagnene kategorisert inn i Hackman og Oldham (1980) sin jobbkarakteristikkmodell for arbeidsmotivasjon. Utsagnene ble vurdert mot jobbkarakteristikkmodellens fem dimensjoner på grunnlag av de tidligere nevnte kriterier for koding (se metodedel). Tabell 4 viser antall SWOT-utsagn for henholdsvis stabsansatte og ledere som kan kategoriseres i jobbkarakteristikkmodellen, og fordelingen av disse utsagnene i de fem dimensjonene.

Tabell 4

Kategorisering av SWOT utsagn i de fem dimensjoner i jobbkarakteristikkmodellen

Stillingskategori	Jobbkarakteristikkmodellens dimensjoner*					Sum
	Sv	Ti	Ts	A	Jf	
Stabsansatte	6	9	18	0	0	33
Ledere	7	11	25	1	0	44
Sum	13	20	43	1	0	77

*Note. 1=skill variety, 2= task identity, 3= task significance, 4= autonomy, 5= job feedback.

I utgangspunktet var det kun 76 av SWOT-utsagnene som etter anvendte kriterier kunne kategoriseres i jobbkarakteristikk modellen, men siden SWOT-utsagnene skulle kategoriseres i alle de kompatible dimensjonene ble det totalt kategorisert 77 utsagn om jobbkarakteristikker ($M = 3.9$, $SD = 2.2$). Av de 77 jobbkarakteristikkutsagnene, var det en fordeling på 44 utsagn blant de øverste administrerende lederne ($M = 4.4$, $SD = 2.5$), og 33 blant de stabsansatte ($M = 3.3$, $SD = 1.9$).

Uavhengig t-test. For å teste hvorvidt det var signifikante forskjeller i gjennomsnittsskårene i antall utsagn for øverste administrerende ledere og stabsansatte, ble det foretatt en uavhengig t-test. Forskjellen ble undersøkt både i forhold til antall utsagn i de syv jobbkarakteristikkdimensjonene separat og i forhold til den totale summen av utsagn som har blitt kategorisert i jobbkarakteristikkmodellen.

Forutsetningen om varianshomogenitet mellom gruppene, målt ved Levene's test for Equality of Variances, var oppfylt for alle dimensjonene, $p > .05$, med unntak av Autonomy, $p < .05$, samt for den totale forekomsten av jobbkarakteristikk utsagn. Det var imidlertid ingen signifikante forskjeller mellom de to stillingsgruppene på forekomsten av utsagn verken i de ulike jobbkarakteristikk dimensjonene, eller i den totale forekomst av jobbkarakteristikk utsagn: $t(17.1) = 1.11$, $p > .05$.

Organizational Citizenship Behaviour modellen

Sensitivitet til OCB. For å vurdere SWOT-formatets sensitivitet til å registrere tilstedeværelse av ønskverdig jobbrelatert atferd, ble SWOT-utsagnene kategorisert i forhold til de syv atferdsdimensjonene av OCB. Dette ble gjort på grunnlag av de definerte kriterier for kategorisering (se metodedel). Antall OCB kompatible utsagn ytret av ledere og stabsansatte, og fordelingen av utsagnene på de syv atferdsdimensjonene er presentert nedenfor i tabell 5.

Tabell 5

Kategorisering av SWOT-utsagn i de syv OCB atferds dimensjoner

<u>Organizational Citizenship Behavior modellens atferdsdimensjoner*</u>							
Stillingskategori	Hb	S	OI	Oc	Ii	Cv	Sd
Sum							
Stabsansatte 191	0	0	0	0	0	191	0
Ledere 155	0	0	0	0	0	155	0
Sum 346	0	0	0	0	0	346	0

*Note. 1= helping behavior, 2= sportsmanship, 3= organizational loyalty, 4= organizational compliance, 5= individual initiative, 6= civic virtue, 7= self development

Som det fremgår av tabellen er det en høyere forekomst av antall SWOT-utsagn som kan kategoriseres under de syv OCB atferdsdimensjonene, sammenlignet med dimensjonene i jobbkarakteristikkmodellen. I utgangspunktet ble 346 av SWOT-utsagnene funnet kompatible i forhold til OCB modellen ($M = 17.3$, $SD = 5.0$). Disse var fordelt med henholdsvis 155 utsagn blant lederne ($M = 15.5$, $SD = 4.1$) og 191 utsagn blant de

stabsansatte ($M = 19.1$, $SD = 5.4$). Som det fremgår i tabell 5 er utsagnene kun funnet kompatible i civic virtue dimensjonen i OCB modellen.

Uavhengig t-test. For å undersøke hvorvidt det forelå signifikante forskjeller i gjennomsnittsskårene for ledere og stabsansatte i antall OCB utsagn, foretok jeg en uavhengig t-test.

Forutsetningen om varianshomogenitet mellom gruppene, målt ved Levene's test for Equality of Variances, var oppfylt, $p > .05$, for forekomsten av OCB utsagn. Det var imidlertid ingen signifikante forskjeller mellom de to stillingsgruppene på gjennomsnittelig forekomst av OCB utsagn, $t(18) = -1.67$, $p > .05$.

Sammenligning av antall utsagn i de tre modellene.

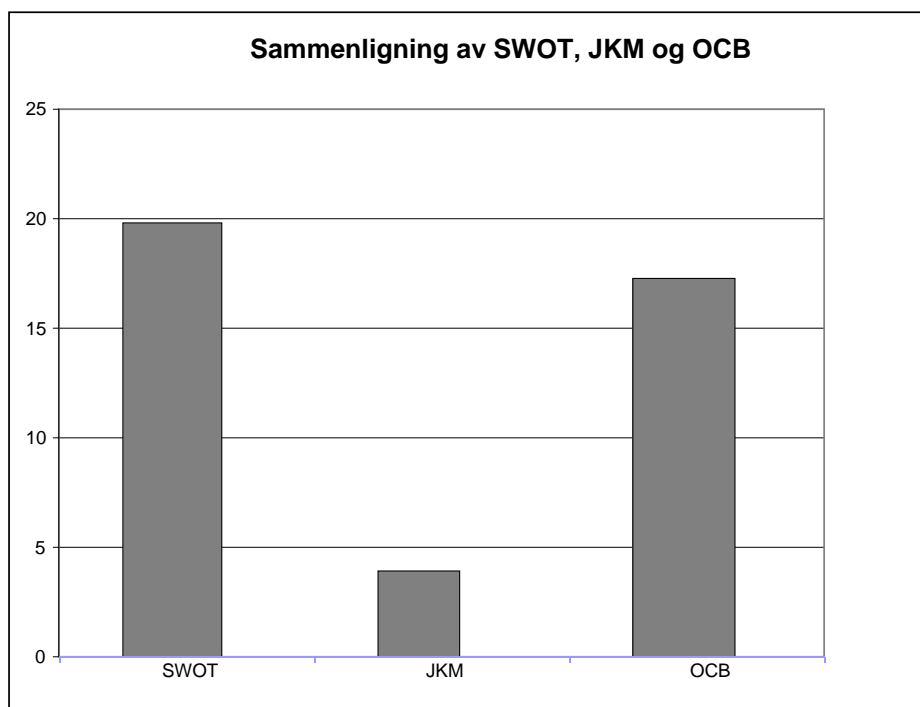
Parvise t-tester. For å sammenligne hvor mange utsagn som er kategoriserbare i forhold til SWOT, jobbkaraktistikkmodellen og organizational citizenship behavior modellen, ble det foretatt parvise t-tester.

Sammenligning SWOT- JKM. T-testen avdekker en signifikant forskjell mellom antall SWOT-utsagn ($M = 19.8$, $SD = 5.3$), og antall utsagn som kan plasseres i JKM ($M = 3.9$, $SD = 2.2$, $t(19) = 15.4$, $p < .001$). Det var altså signifikant flere utsagn som var plassert i SWOT-formatet i forhold til jobb karakteristikkmodellen.

Sammenligning SWOT- OCB. Det er en signifikant forskjell mellom antall SWOT-utsagn, og antall utsagn som kan plasseres i OCB modellen ($M = 17.3$, $SD = 5.0$, $t(19) = 5.7$, $p < .001$). Det var signifikant flere utsagn som var plassert i SWOT-formatet i forhold til i organizational citizenship behavior modellen.

Sammenligning JKM- OCB. Det er også signifikant forskjell mellom antall JKM utsagn og antall utsagn som kan plasseres i OCB modellen ($t(19) = -13.1$, $p < .001$).

Gjennomsnittelig antall utsagn er grafisk fremstilt i figur 3.



Figur 3. Gjennomsnittelig antall utsagn i de tre modellene. Figuren viser at det er en forskjell i forekomst av gjennomsnittelig antall utsagn i henholdsvis SWOT, JKM og OCB modellen..

Diskusjon

I denne studien har jeg sett på hvordan stabsansatte og ledere evaluerer det virksomhetsinterne IA arbeidet. Dette har blitt vurdert ved SWOT-baserte intervju som gir et bilde av positive og negative samt nåtidige og fremtidsrefleksjoner i IA-arbeidet. Videre har jeg undersøkt forekomsten av motiverende jobbkarakteristikk og organizational citizenship behavior i IA-arbeidet. I denne sammenheng har jeg også sett på hvorvidt SWOT designet er sensitivt for både å registrere forekomst av motiverende jobbkarakteristikk og organizational citizenship behavior. De tre modellene SWOT, JKM og OCB har blitt sammenlignet med hensyn til forekomst av antall utsagn som kan kategoriseres i hver modell.

Positive versus negative refleksjoner

Analysen indikerer en signifikant hovedeffekt ($F(1, 18) = 18.49, p < .001.$) i forekomst av positive utsagn i forhold til negative utsagn om arbeidet med IA. Det var ikke signifikant ($F(1, 18) = .27, p > .05.$) forskjell i antall utsagn på gruppenivå mellom øverste administrerende ledere og stabsansatte.

At det foreligger en overvekt av positive evalueringer kan tolkes på flere måter. Ved å ta utgangspunkt i Weiss (2002) sin forståelse av jobbtilfredshet som overvekt av positive versus negative evalueringer av et arbeidsområde, kan overvekt av positive evalueringer indikere jobbtilfredshet i IA-arbeidet. At det foreligger tilfredshet i IA-arbeidet er interessant i lys av virksomhetenes prestasjon i dette arbeidet. Virksomhetene er valgt ut på grunnlag av å være presumptivt gode i IA arbeidet. De har hatt delvis måloppnåelse i forhold til de overordnede mål i IA-avtalen og satset på IA-arbeidet i form av ressurser og støtte. I denne sammenheng hevder Judge, Thoresen, Bono og Patton (2001) i en metaanalyse at det foreligger en positiv assosiasjon mellom jobbtilfredshet og prestasjon i arbeidet. Tilfredshet er hevdet å kunne føre til bedre prestasjon, men også prestasjon er blitt antatt å ha en effekt på tilfredshet (Judge et al., 2001). Det er også hevdet at det kan foreligge en bidireksjonal påvirkning (Bowling, 2007; Cropanzano & Wright, 2001; Judge et al., 2001). Som en implikasjon av dette kan tilfredsheten i IA-arbeidet ha oppstått som en følge av at virksomhetene har hatt gode prestasjoner i dette arbeidet. Men det kan også tenkes at den høye forekomsten av tilfredshet har vært årsak til den gode prestasjonen eller at disse to faktorene har hatt en gjensidig innvirkning på hverandre.

Bowling (2007) hevder imidlertid at modererende forhold ligger til grunn for den positive assosiasjonen. En av variablene som er hevdet å ha effekt på både forekomst av jobb tilfredshet og god jobbprestasjon, er bytteforholdet mellom de ansatte og lederen som representant for arbeidsgiveren (Guest, 2004). Flere studier tyder på en positiv assosiasjon mellom oppfølging av forpliktelser fra arbeidsgiveren og positive holdningsmessige utfall som jobbtilfredshet blant ansatte (Gakovic & Tetrick, 2003; Guest, 1998; Guest, 2004). Sosial bytteteori og gjensidighetsnormen har blitt brukt som forklaringsmodell for denne sammenhengen (Aselage & Eisenberger, 2003; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Gakovic & Tetrick, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002) og den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstager har blitt hevdet å utgjøre rammen for bytteforholdet (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Gakovic & Tetrick, 2003; Guest, 1998; Guest, 2004). Forholdet er også forsket på i norske virksomheter, hvor det er funnet en positiv assosiasjon mellom

relasjonelle kontrakter som omfatter arbeidsgiver og arbeidstager og jobbtilfredshet blant de ansatte (Kalleberg og Rognes, 2000). Jobbtilfredsheten i IA-arbeidet kan i overensstemmelse med den foreliggende forskning indikere at de ansatte gjengjelder for arbeidsgivers kontraktsoverholdelse av en relasjonell kontrakt. Dette vil i så fall være i tråd med at virksomhetene har vist at de bryr seg om de ansattes velferd ved å signere IA-avtalen og følge opp arbeidet med økonomiske ressurser, satsing og støtte.

Overholdelse av forpliktelser i den psykologiske kontrakten forklarer imidlertid ikke at tilfredsheten hos både lederne og de stabsansatte. Arbeidsgiverrepresentantens positive eller negative holdninger som følge av psykologisk kontraktsoverholdelse eller kontraktbrudd har så vidt meg er bekjent ikke blitt empirisk studert. Guest (2004) sin modell om kontraktens tilstand kan imidlertid være interessant i denne sammenheng. Han hevder at tilstanden er god dersom løfter og forpliktelser har blitt oppfylt, disse oppleves å være rettferdig og at det foreligger tillit mellom partene. Guest (2004) undrer i denne sammenheng på hvorvidt tilstanden av den psykologiske kontrakten kan påvirke holdning og atferd til alle de involverte parter i kontraktsforholdet. Dette er imidlertid ikke noe han selv går videre inn i, men noe han oppfordrer fremtidig forskning til å sette søkelys på. Dersom det foreliggende funnet faktisk reflekterer at de psykologiske kontraktens tilstand er god og at dette gir utslag i form av tilfredshet hos begge kontraktsparter (Guest, 2004), så utgjør funnet sjelden data for utfall i arbeidsgiveres så vel som arbeidstageres holdninger.

En annen bytteteori som også kan forklare forekomsten av tilfredshet, er opplevd støtte fra virksomheten, POS (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). I følge denne teorien har lederen to viktige funksjoner. For det første hevder Rhoades og Eisenberger (2002) i sin metaanalyse at lederen har en funksjon for hvorvidt den ansatte faktisk opplever at det foreligger støtte fra virksomheten. Dette kan være ved at lederen viser at han/hun verdsetter den ansattes bidrag og viser omtanke for vedkommendes velferd. Ved at lederne i den foreliggende undersøkelsen viser omtanke for de ansattes velferd eksempelvis ved å satse på å forbedre arbeidsmiljøet gjennom IA, kan dette muligens utløse en opplevelse hos de ansatte av støtte og verdsettelse fra virksomheten. POS er forbundet med jobbtilfredshet (Rhoades & Eisenberger, 2002) og generelt positivt humør (Eisenberger et al., 2001). Dette kan være som følge av at de ansatte rett og slett trives bedre i jobben (Rhoades & Eisenberger, 2002), men det kan også representere en gjengjeldelsesatferd for POS. Her har lederen sin andre funksjon. Ved å fungere som informasjonskilde for hva virksomheten verdsetter og trenger (Aselage & Eisenberger, 2003) kan lederens positive syn på IA ha

påvirket forekomsten av positive evalueringer blant de ansatte. Samtidig kan POS styrke det sosiale forholdet mellom lederen og den ansatte som også er forbundet med jobbtilfredshet hos de ansatte (Aselage & Eisenberger, 2003).

Forekomsten av tilfredsheten i IA-arbeidet kan imidlertid også være et resultat av inspirerende lederatferd som kan påvirke forholdet mellom lederen og ansatte. Dette vil i tilfelle være i samsvar med foreliggende forskning hvor det er funnet en sammenheng mellom transformasjonell ledelse og forekomst av jobbtilfredshet hos ansatte (Nemanich & Keller, 2007). Bass (2003) hevder at lederne påvirker jobbrelaterte utfall ved å skape en opplevelse av mening i de ansattes arbeid, samtidig som de fremmer entusiasme og optimisme ved å formidle visjoner av ønsket framtid.

De ovenfornevnte forholdene kan alle ha påvirket jobbtilfredsheten i IA-arbeidet. Men det kan imidlertid også tenkes at SWOT-formatet ikke er en sensitiv metode for å fange opp jobbtilfredshet, men at det heller kan si noe om positive erfaringer i IA-arbeidet generelt. At intervjupersonene er så positive i sine evalueringer av det virksomhetsinterne IA-arbeidet kan reflektere en rekke positive erfaringer og følelser knyttet til dette arbeidet. For eksempel kan de positive evalueringene reflektere at IA-arbeidet oppleves å være i samsvar med de ansatte og ledernes verdier. Også ifølge denne forklaringsmodellen kan ledernes atferd motivere og påvirke de ansattes evalueringer. Det kan tenkes at lederne viser autentisk lederatferd i IA-arbeidet, altså at de er genuint opptatt av de ansattes velferd og at de viser dette åpent både i holdninger og samsvarende handlinger (Luthans & Avolio, 2003), slik som å støtte opp om IA-arbeidet. Slik autentisk ledelse er forbundet med utslag i blant annet positive emosjoner, engasjement og optimisme blant stabsansatte (Avolio et al., 2004).

Men det kan også tenkes at lederne har hatt en innvirkning på forekomst av positivitet gjennom sin myndighet til å inngå avtaler på vegne av virksomhetene. I følge Park og Peterson (2003) er "gode arbeidsplasser" kjennetegnet ved å ha miljø eller klima som er preget av viktige verdier eller "dyder" slik som for eksempel omsorg, ivaretagelse, medmenneskelighet og verdighet. Siden IA-arbeidet er rettet mot å forebygge sykdom, forhindre utstøtning av arbeidslivet og skape et mer bærekraftig arbeidsmiljø (Sørensen, 2004) kan man påstå at disse verdiene blir ivaretatt i IA-avtalen. Ved at virksomheten viser at de er gode forvaltere av disse verdiene for eksempel ved å undertegne avtalen og satse på IA-arbeidet, kan de positive opplevelser og emosjoner reflektere opplevelsen av å tilhøre en "god arbeidsplass" (Park & Peterson, 2003).

Den foreliggende positiviteten i IA-arbeidet er et gode med tanke på at slike positive erfaringer er styrker som man kan bygge videre på for å oppnå individuell vekst og velferd (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Med utgangspunkt i Fredricksons (1998) broaden-and-build-modell for positive emosjoner, kan den foreliggende positiviteten i IA-arbeidet også medføre positive oppadgående spiraler av både individuell og organisasjonsmessig utvikling (Fredrickson, 2003).

Effektstørrelsen på forskjellen i forekomst av positive fremfor negative utsagn for begge gruppene er imidlertid svært stor. En så stor forskjell kan faktisk være uheldig dersom det impliserer at man ikke har innsikt i både de positive og negative aspektene ved IA-arbeidet. Luthans og Youssef (2007) hevder at for å kunne bygge på kompetanser og styrker må man også være bevisst på svakhetene slik at man er i stand til å korrigere disse. På den annen side kan det tenkes at denne forskjellen reflekterer at virksomhetene faktisk har kunnskap om de negative aspekter og at de allerede er på neste utviklingsnivå hvor de bygger på sine styrker og kompetanser (Luthans & Youssef, 2007). Dette kan stemme i forhold til at de fleste virksomhetene i utvalget har vært IA virksomheter i opptil fem år og følgelig har hatt tid til å opparbeide seg erfaring og kompetanse innenfor dette arbeidet.

Refleksjoner om nåtiden versus fremtiden

Funnene indikerer signifikant flere refleksjoner om nåtiden enn om fremtiden blant begge stillingsgruppene ($F(1, 18) = 52.13, p < .001$). Det er også en signifikant forskjell mellom stillingsnivåene hvor lederne har flere refleksjoner om fremtiden sammenlignet med de stabsansatte ($F(1, 18) = 8.23, p < .05$).

At både lederne og de stabsansatte har betydelig mindre fokus på fremtiden enn nåtiden i IA-arbeidet er for det første interessant i forhold til implikasjoner om arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen i disse virksomhetene. Amabile et al. (1996) hevder at arbeidsmiljø som oppmuntrer til kreativ tenkning og problemløsning i vesentlig grad er assosiert med forekomsten av individuell kreativitet blant organisasjonsmedlemmene. I forhold til det foreliggende funnet kan dette indikere at nytenkning og kreativitet rett og slett ikke blir oppmuntret i disse virksomhetene og at det gir utslag i lavere forekomst av denne type atferd hos både lederne og de ansatte.

Lederne har en sentral rolle i å skape et klima for nytenkning i virksomheten, for det som lederen retter oppmerksomhet mot er med på å skape en oppfatning av hva som er viktig, (Cangemi & Miller, 2007). At lederen selv ikke har fokus på IA-arbeidet i fremtiden

kan i denne sammenheng medføre at dette ikke blir ansett som verdifullt for organisasjonen og følgelig minske sjansen for at de ansatte involvere seg i slik atferd. En slik forming av klimaet kan altså være en indirekte effekt av lederens opptreden, og utgjøre en mulig forklaring for at begge stillingsgruppene har så lite fremtidsfokus i IA-arbeidet.

Men at lederen selv fungerer som modell for kreativ tenkning, er i følge Amabile et al. (1996) også en viktig faktor for forekomst av denne type atferd hos de andre organisasjonsmedlemmene. Bandura (1977) hevder i denne sammenheng at kreativ tenkning kan læres gjennom observasjon av modeller. Som en konsekvens av at lederen er en viktig læringsmodell for de ansatte (Bandura, 1977) kan manglende forekomst av lederens kreative og nyskapende tenkning resultere i at de ansatte ikke lærer at slik atferd er viktig i IA-arbeidet.

På den annen side indikerer funnene at lederne har en noe større grad av fremtidsfokus i IA-arbeidet enn de stabsansatte. Dette kan indikere at lederne har ideer om hvordan det virksomhetsinterne IA-arbeidet vil og bør utvikle seg i fremtiden uten at de lykkes i å oppmuntre til en slik fremtidsorientering hos de ansatte.

Dette er i så tilfelle motsatt av hva man ville forvente dersom det foreligger transformasjonell ledelse i IA-arbeidet. Nemanich og Keller (2007) fant nylig en positiv assosiasjon mellom transformasjonell ledelse og forekomst av kreativ tenkning hos de ansatte. Dette er i samsvar med at intellektuell stimulering er hevdet å være et viktig aspekt ved transformasjonell ledelse (Bass, 1985). Intellektuell stimulering innebærer i følge Avolio et al. (1999) å stimulere de ansatte til å stille spørsmål ved hvordan man vanligvis løser problemer og oppmuntre de ansatte til å være kreative og bidra med løsningsforslag på problemer (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Manglende forekomst av fremtidstanker hos de ansatte men ikke hos lederne kan altså være en konsekvens av at lederne ikke utøver inspirerende og transformasjonell atferd i IA-arbeidet og at de ansatte som følge av dette ikke blir stimulert til å tenke fremtidsrettet og kreativt.

Forskjellen mellom ledere og ansatte i forekomst av fremtidsorientering kan også stamme fra bytteforholdet mellom disse partene. Cangemi og Miller (2007) hevder i denne sammenheng at lederens anerkjennelse av de ansattes behov for å bli verdsatt, behandlet rettfærdig og med verdighet er viktig for å skape kreative klima i organisasjoner. Overholdelse av denne type løfter som typisk er assosiert med relasjonelle psykologiske kontrakter (Rousseau, 1995) er forbundet med ansattes opplevelse av trygghet og at følelse av å være viktig for virksomheten (Cangemi & Miller, 2007). Manglende forekomst av kreativ tenkning og fremtidsorientering blant de ansatte i denne undersøkelsen kan

reflektere kontraktbrudd, hvor de ansatte ikke opplever å føle seg anerkjent og viktig for virksomheten. Dette vil imidlertid være overraskende av flere grunner. For det første har virksomhetene skrevet under på IA-avtalen og på den måte viser en omtanke for de ansattes velferd, men også fordi utvalget består av selekterte virksomheter som har satset på IA, hvor lederne har støttet opp arbeidet ved å avse økonomiske og bemanningsmessige ressurser. Det er også mange andre faktorer i miljøet utenom lederen som er hevdet å ha effekt på forekomst av individuell kreativitet, eksempelvis kollegaers opptreden og det å ikke bli kritisert for sine ideer (Amabile et al., 1996). På denne måten er det mulig at et oppfattet kontraktsbrudd i beste fall kun utgjør en del av forklaringen på den manglende fremtidsorienteringen blant de ansatte.

Det kan imidlertid også tenkes at de ansatte opplever støtte fra arbeidsgiver i IA-arbeidet, men at de ikke gjengjelder støtten i form av kreativ tenkning som konsekvens av at denne type atferd ikke blir ansett som å bidra til å oppfylle organisasjonens mål (Aselage & Eisenberger, 2003). Gjengjeldelsen kan isteden opptre i form av positive evalueringer eller jobbtilfredshet (Eisenberger et al., 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002)

En alternativ forklaring på forskjellen kan ligge i at strategisk og fremtidsrettet tenkning blir ansett som å være et anliggende for lederne og ikke for de ansatte. Som en konsekvens av dette kan det være lederen som er forventet å ha fremtidsorientering og fokus på ytre forhold som kan virke inn på IA-arbeidet. De stabsansatte kan derimot bli oppmuntret til å konsentrere seg om det virksomhetsinterne arbeidet her og nå. Dette vil i såfall være i overensstemmelse med det Cangemi og Miller (2007) omtaler som et vanlig problem som hindrer for virksomhetens utvikling av et kreativt klima. De hevder at ledelsen alt for sjelden inkluderer ansatte i problemløsning. De ansattes forslag blir derimot ofte møtt med kritikk og devaluering, noe som kan virke hemmende for villigheten til å skape ideer og være nytenkende. I videre forstand kan dette innebære at virksomheten mister verdifulle kreative innspill som kan brukes i problemløsning så vel som utvikling (Cangemi & Miller, 2007).

Interaksjonseffekten er imidlertid av medium størrelse og begge stillingsgrupper er i vesentlig grad orientert mot nåtiden istedenfor fremtidige aspekter ved IA-arbeidet. Denne lave forekomst av fremtidsrefleksjoner hos både lederne og de stabsansatte kan si noe om utviklingspotensialet for IA-arbeidet i disse virksomhetenes. I dette arbeidet er fremtidsperspektivet svært viktig fordi IA handler om å utvikle virksomheter i retning av et bedre arbeidsmiljø (Sørensen, 2004). Overvekten av nåtidige refleksjoner for begge stillingsgruppene kan indikere en manglende balanse mellom nåtid og fremtidsperspektivet

som er forutsetning for ny kunnskapsdannelse (Lee et al., 2003). At fokus i så stor grad er rettet mot IA-arbeidet i nåtiden, og hva som har blitt gjort til nå, kan dermed representere en risiko for at foreliggende rutiner vil bli repetert istedenfor endret (Lee et al., 2003).

Man må imidlertid være forsiktig med å trekke slutninger om endringspotensialet i IA-arbeidet basert på de foreliggende funnene om manglende fremtidsorientering. Det kan i denne sammenheng hevdes at SWOT-formatet ikke er egnet som metode for å undersøke fremtidsaspektet ved virksomhetsinterne forhold. De fremtidige aspektene som omfattes i SWOT-analysen er rettet mot eksterne miljøfaktorer, altså forhold utenfor virksomheten som kan påvirke virksomheten i fremtiden (Mintzberg, 1994). At SWOT-formatet ikke er en sensitiv metode for å avdekke visse områder av kreativ tenkning stemmer i så fall bedre med at det foreligger positivitet i IA-arbeidet. I følge broaden-and-build-modellen for positive emosjoner (Fredrickson, 1998) vil positive emosjoner være forbundet med et bredere tankereportoir og kreativitet både på individplan (Fredrickson, 1998) og i arbeidsmiljøet som helhet (Fredrickson, 2003).

Forekomst av motiverende jobbkarakteristikker i IA-arbeidet

Det var en signifikant forskjell på antall utsagn som kunne plasseres i SWOT og i JKM modellen ($t(19) = 15.4, p < .001$), hvorav færrest i JKM. Av JKM dimensjonene var det flest utsagn som kunne kategoriseres i dimensjonen *task significance*. Det var imidlertid ingen signifikante forskjeller mellom lederne og de stabsansatte i forekomst av JKM kategoriserbare utsagn, verken i de ulike dimensjonene eller totalt ($t(17.1) = 1.11, p > .05$).

At det er fremkommet så få refleksjoner vedrørende Hackman og Oldham (1980) sine jobbkarakteristikker kan tyde på at disse karakteristikene i liten grad foreligger i IA-arbeidet. I følge Hackman og Oldham (1980) har lederen en viktig rolle i de ansattes opplevelse av jobbkarakteristikkene. Ofte har lederen en mulighet til å konkret påvirke arbeidet til de stabsansatte. I andre tilfeller kan stillingens art sette grenser for hvor mye lederen kan intervensere i arbeidet. Eksempelvis vil en arbeidstager i et departement eller direktorat forventes å ha mer selvbestemmelse i sin jobb enn en fabrikkarbeider. Men selv når lederen ikke kan legge direkte føringer på arbeidet, kan de likevel indirekte prege de ansattes opplevelse av sitt arbeid. Det kan i denne sammenheng tenkes at den manglende opplevelse av eksempelvis autonomi i IA-arbeidet er et utfall av at lederne styrer dette arbeidet fra toppen, og at dette påvirker de ansattes opplevelse av frihet og uavhengighet (Hackman & Oldham, 1980). En lederstil hvor beslutninger fattes uten å involvere de ansatte kan muligens være en årsak for både den lave forekomsten av kreativ tenkning

(Cangemi & Miller, 2007) og opplevelse av autonomi hos de ansatte. Ansattes opplevelse av jobbkaraktistikkene kan også på andre måter formes gjennom lederens atferd og uten at selve arbeidet blir endret. Piccolo og Colquitt (2006) fant i sin studie at transformasjonell lederatferd hadde en positiv effekt på hvordan de ansatte evaluerte jobbkaraktistikkene ved sitt arbeid, ved blant annet å påvirke deres opplevelse av viktigheten av arbeidet (Bass, 1985). Dette kan implisere at manglende forekomst av inspirerende lederatferd i IA-arbeidet har virket inn på de ansattes opplevelse av karaktistikkene.

På den annen side er det verdt å merke seg at over halvparten av refleksjonene som kunne kategoriseres i JKM faktisk omhandler *task significance*, som angår i hvilken grad et arbeid oppleves å ha en betydelig innvirkning på andre menneskers liv, både innenfor organisasjonen og i en ekstern sammenheng (Hackman & Oldham, 1980). Med tanke på at IA-arbeidet står sentralt i forhold til utvikling av arbeidsmiljøet, og at det verner om verdier som inkludering og velferd, er det nærliggende å anta at de ansatte opplever IA-arbeidet som viktig og meningsfylt. Den høye forekomsten av *task significance* kan på denne måten være en følge av at IA-arbeidet har appellert direkte til de ansattes egne verdier. På den annen side kan den relativt sett høye forekomsten av *task significance* hos både lederne og de stabsansatte indikere at lederne har en innvirkning på de ansattes opplevelse av arbeidet. I denne sammenheng kan det tenkes at IA appellerer til ledernes eget verdisystem, og at lederen gjennom både holdning og atferd klarer å formidle verdien av IA-arbeidet til de ansatte (Luthans & Avolio, 2003). Dette taler i såfall i mot at mangel på inspirerende lederatferd påvirker de ansattes negative vurdering av jobbkaraktistikkene i IA-arbeidet. Det er videre verdt å påpeke at Camilleri (2007) har funnet at *task significance* er den av jobbkaraktistikkene som i størst grad virker motiverende på arbeidstagere i offentlige virksomheter. Effekten av at IA-arbeidet oppleves meningsfylt kan dermed være en viktig motivasjonsfaktor i dette arbeidet.

Til tross for betydningen av at det foreligger opplevelse av *task significance* i IA-arbeidet, er det likevel en svært liten andel av SWOT-utsagnene som kan kategoriseres i JKM. Dersom funnet reflekterer at det i liten grad foreligger motiverende jobbkaraktistikker i arbeidet med IA, kan dette ha negative implikasjoner for det videre IA-arbeidet. Manglende forekomst av jobbkaraktistikker er forbundet med lavere forekomst av indre motivasjon og lavere grad av tilfredshet, effektivitet og prestasjon (Hackman & Oldham, 1980). Samtidig kan det også påvirke forholdet mellom den ansatte og virksomheten på en negativ måte. I følge Kickul og Liao-Troth (2003) er nettopp jobbkaraktistikkene en av de miljømessige faktorene som blir brukt som

informasjonskilde når de ansatte skal skape mening i sin psykologiske kontrakt med virksomheten. Disse forskerne hevder at arbeidstagerens opplevelse av motiverende jobbkarakteristikk er assosiert med oppfattet viktighet av det aktuelle arbeidsområde i den psykologiske kontrakt. Dette vil da implisere at dersom de stabsansatte ikke opplever tilstedeværelse av jobbkarakteristikkene i arbeidet knyttet til IA, kan dette arbeidsområdet oppleves å ikke fremstå som viktig og prioritert for virksomheten. Dette kan videre påvirke den ansattes opplevelse av POS (Kickul & Liao-Troth, 2003) som også er forbundet med negative utfall i holdninger og atferd (Rhoades & Eisenberger, 2002).

På den annen side kan det diskuteres hvorvidt manglende forekomst av Hackman og Oldham (1980) sine jobbkarakteristikk faktisk har en negativ effekt på IA-arbeidet. Arnolds et al. (2005) hevder at sosiotekniske teorier ble utviklet på grunnlag av hva som motiverte arbeidstagere i industrien for et halvt århundre siden. Hva som virket motiverende for disse arbeidstagerne er ikke nødvendigvis overførbart til moderne, serviceorienterte virksomheter hvor de ansatte har mer ansvar og selvstendighet. I lys av dette kan det faktisk tenkes at den manglende forekomsten av Hackman og Oldham (1980) sine jobbkarakteristikk i IA-arbeidet ikke har en negativ effekt på de ansattes motivasjon.

En alternativ forklaring for hvorfor så få utsagn totalt sett kan kategoriseres i jobbkarakteristikkmodellen, kan imidlertid være at SWOT-formatet ikke er sensitivt i forhold til å registrere intervjupersonenes vurderinger av jobbkarakteristikkene. Som tidligere nevnt er SWOT-analyse et verktøy forbundet med strategisk planlegging og endring (Mintzberg, 1994), og ved å anvende intervju med SWOT-format får man evalueringer som ligger på et svært overordnet nivå. Dette kan indikere at SWOT-analysen har begrenset anvendelsesverdi i å avdekke spesifikk informasjon knyttet til selve arbeidsutførelsen, eksempelvis hvorvidt arbeidet med IA innebærer opplevelse av autonomi, eller hvorvidt arbeidsoppgavene krever at man ferdigstiller et identifiserbart stykke arbeid.

Forekomst av organizational citizenship behavior i IA-arbeidet

Det var en signifikant forskjell mellom antall utsagn som kunne plasseres i SWOT og OCB modellen ($t(19) = 5.7, p < .001$), hvorav færrest i OCB. Utsagnene kunne kun kategoriseres i OCB dimensjonen *civic virtue*, og det var ikke en signifikant forskjell mellom lederne og de stabsansatte ($t(18) = -1.67, p > .05$.) i forekomst av utsagn i denne dimensjonen.

For det første kan funnet indikere at det foreligger *organizational citizenship behavior* i form av *civic virtue* atferd i IA-arbeidet. Dette innebærer å involvere seg i organisatoriske

prosesser og i aktiv overvåkning av positive og negative faktorer som kan prege virksomheten (Podsakoff et al., 2000). Bytteteorier har ofte blitt brukt for å forklare forekomsten av OCB, og flere studier indikerer at OCB atferd blant ansatte er relatert til bytteforholdet mellom arbeidstageren og virksomheten (Coyle-Shapiro et al., 2004; Guest, 2004). Denne type atferd blir i likhet med jobbtilfredshet ofte antatt å være en gjengjeldelse for oppfattet overholdelse av arbeidsgiverens forpliktelser (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Coyle-Shapiro, Kessler & Purcell, 2004; Guest, 2004; Schalk & Roe, 2007). OCB som gjengjeldelsesatferd har blitt studert innenfor rammen av den psykologiske kontrakt (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Guest, 2004). Det er imidlertid vanskelig å anvende psykologisk kontraktteori som forklaring på forekomsten av OCB utsagn blant lederne. Dette er fordi overholdelse av forpliktelser i kontrakten primært er forbundet med OCB atferd hos virksomhetenes ansatte (Guest, 2004), og ikke lederne. På den annen side hevder Organ og Ryan (1995) at det er vanskeligere å definere hva slags type atferd som er forventet av ledere eller personer i høyere posisjoner, og at OCB faktisk kan være en forventet lederatferd. I denne sammenheng kan det tenkes at *civic virtue* atferden hos lederne ikke nødvendigvis indikerer OCB hos denne stillingsgruppen. Ledere er i kraft av sin rolle ofte forventet å engasjere seg for eksempel i strategiske aspekter ved virksomhetens drift. *Civic virtue* kan i den sammenheng hevdes å være den av OCB dimensjonene som i størst grad reflekterer strategisk tenkning ved å involvere seg i organisatoriske prosesser og overvåke faktorer som kan prege virksomheten (Podsakoff et al., 2000). Ikke desto mindre kan denne atferden fungere som modell for de ansattes OCB atferd, uavhengig om den defineres som en del av lederens rolle eller ikke.

Organisatorisk støtteteori anerkjenner i denne sammenheng viktigheten av lederen som modell for atferd (Aselage & Eisenberger, 2003). Også i forekomst av OCB atferd er nemlig opplevd organisatorisk støtte hevdet å være en viktig kausal faktor. Podsakoff et al. (2000) hevder at lederstøtte og opplevd støtte fra organisasjonen er blant de faktorene som er sterkest relatert til OCB. Dersom opplevelsen av organisatorisk støtte påvirker forekomsten av OCB atferd som har fremkommet i denne undersøkelsen, vil dette være i overensstemmelse med foreliggende forskning på feltet (Aselage & Eisenberger, 2003; Eisenberger et al., 2001). At det ikke er forskjell mellom de ansatte og lederne i forekomst av OCB refleksjoner, kan dermed hevdes å være et utslag av at lederne har modellert eller signalisert at denne form for atferd er viktig i IA-arbeidet. Som følge av dette kan det tenkes at de ansatte utøver OCB atferd som gjengjeldelse for opplevd støtte (Aselage & Eisenberger, 2003). Denne mulige forklaringen er interessant også i forhold til hvilken

OCB atferd som vises i IA-arbeidet. Forekomst av *civic virtue* er nemlig hevdet å i sterk grad være relatert til støtte fra både lederen og organisasjonen, og betydningen av støtte fra organisasjonen er faktisk funnet å være sterkere for *civic virtue* enn for de andre OCB dimensjonene (Podsakoff et al., 1996).

Også transformasjonell lederatferd kan ha påvirket forekomst av OCB i IA-arbeidet. Podsakoff et al. (2000) hevder i sin metaanalyse at flere studier indikerer at transformasjonell lederatferd, som det å artikulere en attraktiv visjon og fungere som en modell for OCB atferd, er forbundet med forekomst av OCB atferd blant de ansatte. På den annen side er transformasjonell lederatferd forbundet med økt forekomst av alle typer OCB atferd (Podsakoff et al., 2000). Dersom transformasjonell lederatferd påvirker forekomsten av de ansattes *civic virtue* atferd, ville det følgelig være grunnlag for å forvente at de ansatte også viste annen form for OCB atferd.

Lederne kan imidlertid også påvirke forekomsten av OCB atferd indirekte gjennom utformingen av de ansattes arbeid (Podsakoff et al., 1996). Jobbkarakteristikker er i denne sammenheng hevdet å påvirke forekomst av OCB generelt (Podsakoff et al., 2000) og *civic virtue* spesielt (Podsakoff et al., 1996). Motiverende jobbkarakteristikker kan fremme forekomst av OCB enten gjennom økt grad av jobbtilfredshet, eller gjennom de psykologiske tilstander som følger av at de motiverende jobbkarakteristikkene foreligger i jobben (Todd & Kent, 2006). I den foreliggende undersøkelsen er det imidlertid en signifikant forskjell mellom antall utsagn om jobbkarakteristikker og antall utsagn om OCB. Dette kan indikere at det ikke foreligger en sammenheng mellom disse faktorene i IA-arbeidet. Dersom man imidlertid tar høyde for at det her kun foreligger *civic virtue*, kan den manglende forekomst av annen OCB atferd stamme fra mangel på motiverende jobbkarakteristikker (Hackman & Oldham, 1980) i IA arbeidet. På den annen side kan funnet også underbygge påstanden om at SWOT-formatet ikke er sensitivt nok til å registrere vurderinger om motiverende jobbkarakteristikker.

Positiviteten i IA-arbeidet er også interessant sammenholdt med forekomsten av OCB. Den positive evalueringen av IA-arbeidet kan som tidligere nevnt hevdes å indikere jobbtilfredshet innenfor dette arbeidet (Weiss, 2002). Jobbtilfredshet er positivt assosiert med OCB atferd (Podsakoff et al., 2000), og dersom det foreligger jobbtilfredshet i IA-arbeidet vil det følgelig være å forvente at det også foreligger OCB (Podsakoff et al., 2000). Selv om jobbtilfredshet er en av de faktorene som i størst grad er assosiert med *civic virtue* atferd, er *civic virtue* den atferden som i minst grad er korrelert med jobbtilfredshet av alle de 7 typer OCB atferd (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000). Det vil som

følge av dette kunne forventes en høyere forekomst av annen OCB atferd enn *civic virtue*. Men det er det ikke i denne undersøkelsen.

Dette betyr imidlertid ikke at jobbtilfredshet i IA-arbeidet ikke har en effekt på ønskelig arbeidsrelatert atferd. Forholdet mellom generelle holdninger og spesifikk atferd er komplisert og det kan tenkes at ønskelig atferd som følge av positive holdninger til IA viser seg i en annen form (Ajzen & Fishbein, 1980 i Furnham, 2005) enn i forekomst av OCB atferd. For eksempel kan dette være i form av prestasjon knyttet til konkrete mål i IA-arbeidet. Mange av virksomhetene i utvalget har i denne sammenheng hatt helt eller delvis måloppnåelse i IA-arbeidet. At positiv atferd i IA-arbeidet viser seg i andre former enn OCB atferd (med unntak av *civic virtue*) kan altså være en mulig forklaring på hvorfor det er signifikant forskjell mellom antall utsagn som kan plasseres i SWOT modellen og OCB modellen.

At det har blitt avdekket så få utsagn vedrørende de øvrige formene for OCB atferd, kan simpelthen også bety at det rett og slett ikke forekommer annen OCB atferd i IA-arbeidet. Dette kan i så fall være en indikasjon for at IA-arbeidet ikke er fullt ut velfungerende i dette utvalget av virksomheter (Luthans & Youssef, 2007). Mangel på *helping behavior* har for eksempel blitt forbundet med at arbeidstagere ikke føler at de er kompetente i sitt arbeid, noe som kan påvirke hvorvidt de trer støttende til i arbeidssituasjonen (Todd & Kent, 2006). Manglende OCB blant de ansatte kan også indikere at det ikke foreligger opplevd støtte (Aselage & Eisenberger, 2003) eller at de ansatte holder tilbake denne atferden for balansere manglende kontraktsoppfyllelse fra arbeidsgiver (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

En annen mulig forklaring for at det ikke er avdekket flere refleksjoner om OCB, kan være at SWOT-analysen ikke er sensitiv nok i å registrere forekomst av OCB med unntak av *civic virtue* atferd. Dette er sannsynlig, siden spørsmålene som ble stilt i intervjuene ikke favner om individuell arbeidsrelatert atferd som OCB per definisjon er (Podsakoff et al., 2000). Atferdsdimensjonen *civic virtue* er i så måte i en særstilling i denne undersøkelsen. Ved å bruke intervjuer med SWOT-format i en undersøkelse om IA, kan det hevdes at intervjupersonenes refleksjoner i stor grad er sammenfallende med det å vise *civic virtue* atferd. Denne formen for OCB atferd innebærer altså en interesse i virksomheten og dens styring, å påse dens interesser og å være oppmerksom på trusler og muligheter som kan prege virksomheten (Podsakoff et al., 2000). IA er i denne sammenheng et satsingsområde eller et virkemiddel for å utvikle bedre og mer bærekraftige arbeidsmiljø (Sørensen, 2004) samtidig som en vellykket IA-satsing kan bidra til kostnadsuttsettelse knyttet til sykefravær. På

denne måten kan IA-satsingen klart hevdes å være i virksomhetens interesse. Dersom lederne og de stabsansatte dermed er orientert i hva som er styrker, svakheter og muligheter og trusler som kan prege både IA-arbeidet og i utvidet forstand virksomheten og dets arbeidsmiljø, så er det nærliggende å hevde at de er interessert i virksomheten og dens utvikling. En stor andel av refleksjonene har som følge av dette blitt forstått som forekomst av civic virtue atferd.

Begrensninger og praktiske implikasjoner

Det kan trekkes frem flere forhold som kunne vært gjort annerledes og som kan ha påvirket utfallet av undersøkelsen. Her vil det bli redegjort for noe av disse. For det første kan det tenkes at den store overvekt av positive refleksjoner i SWOT-analysen er oppblåst. Det faktum at jeg på intervjuetidspunktet representerte et departement som i stor grad er involvert i den nasjonale IA-satsingen og finansieringen, kan ha medvirket til at evalueringene i større grad var positive enn de ville vært med en nøytral intervjuer. Videre kan reliabiliteten ved analysene være utilfredsstillende. Inter-rater reliabiliteten på kategoriseringen av SWOT-utsagnene i JKM og OCB burde vært bedre ivarettatt. Kun jeg har foretatt kategoriseringen, og det kan følgelig tenkes at resultatene ville blitt annerledes med annen rater.

Fordi intervjuet måler tilstanden på ett tidspunkt, kan det kun vise assosiasjoner mellom variabler. Ulempen ved slik kryss-seksjonelt design er at man ikke kan trekke slutninger om kausalitet (Conway & Briner, 2005). På denne måten blir drøftelsen av hvorvidt for eksempel jobbkaraktistikkene påvirker positivitet i undersøkelsen ren spekulasjon. Videre var seleksjonskriteriene for deltagelse i undersøkelsen at virksomhetene var gode i IA-arbeidet. Det viste seg imidlertid at det var et ganske stort sprik i IA satsingen i de ulike virksomhetene. Noen hadde full måloppnåelse i forhold til IA-avtalens mål, men dette utgjorde et mindretall av virksomhetene. På denne måten er det vanskelig å hevde at det er sammenheng mellom prestasjon og de andre konstruktene som er omfattet i undersøkelsen. Det bør også understrekes at det er vanskelig å utlede hypoteser om det generelle IA-arbeidet i norske virksomheter på bakgrunn av dette begrensede utvalget. Utvalget besto av statlige virksomheter så det kan også tenkes at utfallet ville være annerledes dersom var private bedrifter.

Også valg av metode bør kommenteres. Det kan stilles spørsmål ved SWOT-analysens egnethet i å måle spesifikke holdninger og atferd. Den lave forekomsten av motiverende jobbkaraktistikker og OCB atferd (med unntak av *civic virtue*) kan indikere at disse ikke

foreligger i IA-arbeidet. Men det kan også reflektere at SWOT-formatet ikke er sensitivt for å avdekke forekomsten av jobbkarakteristikk og OCB. Dette er også mitt generelle inntrykk fra intervjuene. OCB atferd reflekter individuell atferd (Podsakoff et al., 2000) mens intervjupersonene drøftet IA-arbeidet på et overindividuell virksomhetsnivå. Det ville imidlertid være interessant å foreta en grundigere vurdering av SWOT-analysens sensitivitet for konkrete holdninger og atferd, sammenlignet med andre mål på forekomst av disse. Eksempelvis kan forståelse av jobbtilfredshet som forekomst av positive versus negative evalueringer om jobben (Weiss, 2002) hevdes å ligge tett opp mot hva SWOT måler i positivitet-negativitets dimensjonen.

Fordelen med SWOT-formatet er imidlertid at intervjupersonen i stor grad får reflektere fritt, samtidig som det gir et bilde av ”mønsteret” i refleksjonene, om personen for eksempel er positivt eller negativt orientert. På denne måten kan SWOT være nyttig i arbeidsmiljøundersøkelser eller andre undersøkelser hvor man ønsker en bredere innsikt enn spørreskjema (Straumsheim, 2007). I den foreliggende undersøkelsen ga SWOT-analysen god innsikt i nåtidig versus fremtidig orientering i IA-arbeidet, som var et viktig kriterium for valg av metode. På den annen side kan man hevde at undersøkelsen har mistet et viktig aspekt ved å ha så stor fokus på mønsteret i refleksjonene (styrker, svakheter, muligheter og trusler). Den kvalitative informasjonen som fremkom i intervjuene er også viktig for kunne dra nytte av kunnskapen som virksomhetene har tilegnet seg i IA-arbeidet

Resultatene kan indikere flere ting som er interessant i forhold til IA-arbeidet i dag og fremover. Dette har blitt drøftet under de enkelte problemstillingene, men de viktigste implikasjonene summeres i det følgende. Det synes å være en positiv innstilling til IA-arbeidet for både ledere og ansatte. Med kunnskap om hvor viktig positivitet og positive erfaringer er for både trivsel, helse og produktivitet (Fredrickson, 1998; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) er dette et oppløftende funn som kan indikere at virksomhetene er på riktig vei i arbeidsmiljøatsingen. På den annen side er det foruroligende at fremtidsfokuset er så lavt både blant ledere og de ansatte. For at virksomhetene skal bevege seg i retning av et bedre og mer helsefremmende miljø, er det av stor betydning at fokus både er på nåtid og fremtid slik at man faktisk sikrer utvikling og ikke repeterer rutiner (Lee et al., 2003). For å få til dette er det viktig at ledelsen involverer de ansatte som har daglig operasjonell tilknytning til IA-arbeidet, med i prosessen av å tenke kreativt og komme med forslag (Cangemi & Miller, 2007).

Det er vanskelig å trekke slutninger hvorvidt den lave forekomst av SWOT-utsagn om JKM og OCB indikerer at disse er manglende i IA-arbeidet. Dersom man tar utgangspunkt

i at de faktisk er det, bør lederne redesigne de ansattes arbeid for å unngå negative utfall i holdninger og jobbrelatert atferd. Ved å designe et arbeid som oppleves mer motiverende for de som arbeider med IA på daglig basis, kan man fremme trivsel og effektivitet (Hackman & Oldham, 1980), noe som tjener både individet og det virksomhetsinterne IA-arbeidet fremover. Det er foruroligende at det ikke foreligger annen OCB atferd enn *civic virtue* i IA-arbeidet. For at dette arbeidet skal bli mer effektivt (Podsakoff et al., 2000) er de andre atferdsdimensjonene i OCB tilsvarende viktig. På den annen side kan en høy forekomst av *civic virtue* som indikerer fortsatt satsing på IA, da dette er i virksomhetens interesse. Lederene har også en sentral rolle i hvorvidt IA-arbeidet blir suksessfullt. Dette kan eksempelvis være ved å opptre som en god modell for holdninger og atferd i IA-arbeidet (Bandura, 1977), ved å gi støtte til de ansatte i IA-arbeidet (Aselage & Eisenberger, 2003) og ved å involvere de ansatte i beslutningsprosesser slik at arbeidsmiljøet kan profittere på de ansattes kunnskap om IA-arbeidet (Cangemi & Miller, 2007).

Konklusjon

Resultatene av undersøkelsen indikerer at det er en overvekt av positive evalueringer av IA-arbeidet blant både ledere og stabsansatte. Videre peker funnene i retning av at det er en betydelig større fokusering på nåtidige aspekter ved IA-arbeidet enn fremtidige aspekter. Det er imidlertid de ansatte som har minst fokus på fremtiden. Det var få SWOT-utsagn som kunne plasseres i jobbkarakteristikkmodellen. Dette kan indikere at det er liten grad av motiverende jobbkarakteristikk i IA-arbeidet. Det kan imidlertid også indikere at SWOT-analysen ikke er sensitiv til å avdekke refleksjoner om jobbkarakteristikk. Det var en betydelig mengde flere SWOT-utsagn som var kompatible i OCB modellen, men da kun i *civic virtue* dimensjonen. Dette kan tyde på at det ikke foreligger annen type OCB atferd i IA-arbeidet. Det kan imidlertid også bety at SWOT-formatet ikke er sensitiv til å avdekke refleksjoner om forekomst av organizational citizenship behavior. Det var også en signifikant forskjell i forekomst av OCB og JKM utsagn.

Referanser

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2005). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace* (4 utg). Essex: Pearsons Education Limited.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Bandura, A. J. (1977). *Social learning theory*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction- job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personell Review*, 36(3), 356-377.
- Cangemi, J., & Miller, R. (2007). Breaking-out-of-the-box in organizations. Structuring a positive climate for the development of creativity in the workplace. *Journal of Management Development*, 26(5), 401-410.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. (2.utg.). New Jersey: Lawrence Erlbaum associates.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work*. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2002) Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, K. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(3), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behavior: Reciprocity or “it’s my job”? *Journal of Management Studies*, 41(1), 85-106.

- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behavior at work*. East Sussex: Psychology Press.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and Upward Spirals in Organizations. I: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (ed.), *Positive organizational scholarship* (s. 163-175). San Fransisco, CA: Berrett-Koehler.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18 (2), 235-246.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International review*, 53 (4), 541-555.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2006-2007. Hentet 7. januar 2008 fra NAV sin webside: <http://www.nav.no/page?id=307>.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job Satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Kalleberg, A. L., & Rognes, J. (2000). Employment relations in Norway: Some dimensions and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 315-335.

Kickul, J., & Liao-Troth, M. A. (2003). The Meaning Behind the Message: Climate Perceptions and the Psychological Contract. *Mid-American Journal of Business*, 18(2), 23-32.

Langer, J., Alfirevic N., & Pavicic, J. (2005). *Organizational Change in Transition Societies*. Aldershot: Ashgate.

Lee F., Caza, A., Edmondson, A., & Thomke, S. (2003). New Knowledge Creation in Organizations. I: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (ed.), *Positive organizational scholarship* (s. 194-206). San Fransisco, CA: Berrett-Koehler.

Levine, T. R., & Hullett, C. R. (2002). Eta Squared, Partial Eta Squared, and Misreporting of Effect Size in Communication Research. *Human Communication Research*, 28(4), 612-625.

Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological Contract Breach in a Chinese Context: An Integrative Approach. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1005-1020.

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.(arbeidsmiljøloven).

Hentet 7. januar 2008 fra Lovdata:

<http://www.lovdato.no/all/nl-20050617-062.html>

- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership Development. I: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (ed.), *Positive organizational scholarship* (s. 241-258). San Fransisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Hertfordshire: Prentice Hall International.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68.
- NOU 2000: 27. *Sykefravær og uførepensjonering*. Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2005). How Job Characteristics Theory Happened. I K. G. Smith & M. A. Hitt (eds). *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford: Oxford University Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta- analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizehship behaviour. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Park, N., & Peterson, C. M. (2003). Virtues and Organizations. I: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (ed.), *Positive organizational scholarship* (s. 33-47). San Fransisco, CA: Berrett-Koehler.

- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jerminer's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380-399.
- 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.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schein, E. H. (1980). *Organisasjonspsykologi*. Kolbotn:Nikolai Olsens trykkeri.
- Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sørensen, B. A. (2004). Fremtiden blir et samarbeidsprosjekt om miljø. *Arbeidervern*. Hentet 20. august 2007 fra:
<http://www.arbeidstilsynet.no/c26985/artikkel/vis.html?tid=39732>
- Straumsheim, P. A. (2007). *Assessing Psychosocial Work Environments: A Comparative Study of Survey Instruments and Interviews*. Masteroppgave i Psykologi. Oslo: Universitetet i Oslo.

Todd, S. Y., & Kent, A. (2006). Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behaviour. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 253-268.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behaviour: an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.