



Handelshøyskolen BI i Oslo

# MAN 22701

Human Resource Management -  
prosjektoppgave

Prosjektoppgave

Hvilken betydning har opplevd kompetansemobilisering for prososial motivasjon, og i hvilken grad modereres dette av sosiale og økonomiske leder-medarbeiderrelasjoner?

Navn: Berit Stensbye Sjølie,  
Beatrice Dvergsdal

Utlevering: 30.08.2016 09.00

Innlevering: 06.06.2017 12.00

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>INNLEDNING</b> .....	<b>3</b>
<b>TEORI OG HYPOTESER</b> .....	<b>5</b>
PROSOSIAL MOTIVASJON.....	5
OPPLEVD KOMPETANSEMOBILISERING.....	8
LEDER-MEDARBEIDERRELASJONER.....	10
AUTONOMI.....	13
<b>METODE OG DATAANALYSE</b> .....	<b>14</b>
METODE.....	14
<i>Populasjon og utvalg</i> .....	14
<i>Avhengig variabel</i> .....	14
<i>Uavhengig variabel</i> .....	14
<i>Moderatorer</i> .....	15
<i>Kontrollvariabler</i> .....	15
<i>Undersøkelserverktøy</i> .....	16
<i>Innsamling av data</i> .....	17
DATAANALYSE .....	18
<i>Resultater</i> .....	19
<b>DISKUSJON</b> .....	<b>23</b>
BEGRENSNINGER VED STUDIEN OG VIDERE FORSKNING .....	26
PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	28
<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>29</b>
<b>REFERANSER</b> .....	<b>30</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>I</b>

## Sammendrag

Hensikten med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon. I tillegg ønsket vi å se om sosial leder-medarbeiderrelasjon (SLMX) og økonomisk leder-medarbeiderrelasjon (ELMX) modererer forholdet mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon.

Dataene ble innhentet fra 442 fengselsbetjenter i kriminalomsorgen i Norge (svarprosent=31.6 prosent). Multipl regressjonsanalyse ble gjennomført for å teste hypotesene.

Hovedfunnet var at vi fikk støtte for vår hypotese om en positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon. Dette indikerer at i hvilken grad medarbeiderne opplever å få brukt sin kompetanse har innvirkning på deres prososiale motivasjon på jobb. Ved å kontrollere for autonomi viste det seg at autonomi har en sterk sammenheng med prososial motivasjon, men at opplevd kompetansemobilisering har større betydning enn autonomi.

Videre viste funnene at SLMX hadde en positiv, men ikke signifikant, direkte sammenheng med prososial motivasjon. ELMX hadde en negativ, men ikke signifikant, direkte sammenheng med prososial motivasjon. SLMX og ELMX hadde heller ingen signifikant modererende effekt på sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon. Vi fikk dermed ikke støtte til våre hypoteser om at SLMX ville styrke, og ELMX ville svekke, sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon.

Begrensninger, forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner diskuteres.

## **Innledning**

Det har lenge vært kjent at handlinger som gagnar andre også kan ha en positiv effekt på den som utfører handlingen. For eksempel hevdet Aristoteles at sann menneskelig lykke ble fremmet «ved å elske i stedet for å bli elsket» (Weinstein & Ryan, 2010). I nyere tid har mor Teresa uttalt: «Nothing makes you happier than when you reach out in mercy to someone who is badly hurt» (Myers, 1992, s. 194, referert Weinstein & Ryan, 2010).

Prososial motivasjon kan beskrives som et ønske om å bruke kreftene på handlinger som gagnar andre mennesker (Batson, 1987). Man er prososialt motivert når man engasjerer seg i en aktivitet fordi den er til fordel for andre (Grant & Berg 2012). Å ha en atferd som er rettet mot å hjelpe, støtte og glede andre, er interessant nok i seg selv, men enda mer interessant blir det når man ser nærmere på hva som er drivkreftene bak denne atferden.

Imidlertid vet vi at i mange organisasjoner og etater er det for få ressurser til at det er tid eller mulighet til å jobbe slik man ønsker. Denne studien er gjennomført blant fengselsbetjenter som har forholdsvis stor grad av rutinepregede og forhåndsbestemte arbeidsoppgaver. Det er ofte begrenset med ressurser i fengslene, og det er derfor liten tid til å drive med rehabiliteringsarbeid som de lærte under studiene. Ser vi til forskningen viser den at ansatte i misjonsdrevne organisasjoner ofte møter på byråkrati, noe som kan hindre dem fra følelsen av at de har oppnådd målet sitt (Scott & Pandey, 2005).

Så hva skjer med den prososiale motivasjonen hvis man innehar kunnskap til å kunne hjelpe, men ikke får mulighet til å benytte denne kunnskapen fullt ut? Hvor viktig er opplevd kompetansemobilisering for den prososiale motivasjonen?

Opplevd kompetansemobilisering vil si i hvilken grad medarbeiderne selv opplever at de har muligheter til å benytte sin kompetanse i jobben (Lai, 2011a; Lai & Kapstad, 2009). Det er en viktig lederutfordring i alle typer organisasjoner å benytte den kompetansen som er tilgjengelig på en optimal måte og beholde denne kompetansen i organisasjonen (Lai & Kapstad, 2009).

Det er forholdsvis lite forskning på en direkte sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon. Intuitivt kan man anta at det vil være av betydning for den prososiale motivasjonen hvorvidt man får benyttet den kompetansen man innehar, slik at man på best mulig måte kan få gjengjeldt gode handlinger og ikke minst oppnå et godt resultat. Adam Grant (2008a) hevder at effekten av prososial motivasjon avhenger av nivået av indre motivasjon. Indre motivasjon enten styrker effekten av prososial motivasjon, eller så er visse nivåer av indre motivasjon en betingelse for at prososial motivasjon skal føre til fordelaktige resultater. Lai og Kapstads (2009) studie indikerte en sterk positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon. For å bidra til forskningen på prososial motivasjon vil vi i denne studien undersøke sammenhengen med prososial motivasjon.

I følge leder-medarbeiderrelasjonsteorien (LMX) utvikler ledere relasjoner av varierende grad av kvalitet med sine medarbeidere (Graen & Uhl-Bien, 1995). Med utgangspunkt i sosial bytteteori (Blau, 1964) og tidligere forskning utviklet Kuvaas, Buch, Dysvik og Hærem (2012b) en to-dimensjonal modell av LMX bestående av sosial leder-medarbeiderrelasjon (SLMX) og økonomisk leder-medarbeiderrelasjon (ELMX). De to dimensjonene er relasjoner med ulike kvaliteter i stedet for ulike nivåer av kvalitet (Kuvaas et al., 2012b). En rekke studier på SLMX indikerer at SLMX er blant annet positivt relatert til høyere arbeidsinnsats, jobbprestasjoner og ekstrarolleatferd (for eksempel Kuvaas et al., 2012b; Buch, Kuvaas, Dysvik & Schyns, 2013). ELMX er blant annet vist assosiert med lavere jobbprestasjoner, lavere ekstrarolleatferd (Kuvaas et al., 2012b) og lavere arbeidsinnsats (Buch et al., 2013). Lai og Kapstads (2009) studie indikerte at opplevd lederstøtte er viktigere enn kollegastøtte når det gjelder opplevd kompetansemobilisering.

Formålet med denne studien er å undersøke nærmere hvilken betydning opplevd kompetansemobilisering har for den prososiale motivasjonen, og i hvilken grad SLMX og ELMX modererer sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon. Vi vil også undersøke i hvilken grad opplevelsen av selvstendighet i arbeidet og det å bli vist tillit fra nærmeste leder har for betydningen av den prososiale motivasjonen.

Denne problemstillingen forekommer ofte i mange organisasjoner og etater, og vi mener derfor at denne studien kan være en bidragsyter for økt forståelse. Resultatet vil kunne gi kunnskap om hva som kan bidra til å øke den prososiale motivasjonen. Dette er viktig læring for ledere og organisasjoner slik at de kan legge til rette for at motivasjon kan fremmes på best mulig måte. Kunnskap om hvilke menneskelige ressurser en organisasjon besitter og hva som motiverer den enkelte, er viktig informasjon for å kunne benytte den menneskelige kapitalen i organisasjonen på best mulig måte.

## **Teori og hypoteser**

### ***Prososial motivasjon***

Prososial motivasjon kan beskrives som et ønske om å bruke kreftene på handlinger som gagnar andre mennesker (Batson, 1987). Man er prososialt motivert når man engasjerer seg i en aktivitet fordi den er til fordel for andre (Grant & Berg, 2012). Prososial motivasjon beskriver et ønske om å gagnar andre eller gjøre en ekstra innsats av hensyn til andre (Grant, 2008a). Således kan prososial motivasjon minne om altruisme, men bør ikke nødvendigvis likestilles med det. Prososial motivasjon refererer til en bekymring for andre, ikke en bekymring for andre på bekostning av egeninteresse (Grant & Berry, 2011, s. 77).

Mye av forskningen på prososial motivasjon bygger på sosial bytteteori (Blau, 1964) og ulike normer for resiprositet eller tilbakemelding (Goulder, 1960 referert

i Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 75). På sitt enkleste nivå innebærer sosial bytteteori at medarbeiderne bytter sin arbeidskraft mot sosiale og økonomiske goder, og at serier av slike bytter påvirker hvilken relasjon medarbeideren får til organisasjonen. Felles for forskningen for organisasjonsforpliktelse er tanken om at når medarbeidere opplever at organisasjonen behandler dem bra, svarer de tilbake med lojalitet, positive holdninger og produktiv atferd. Selve begrepet organisasjonsforpliktelse kan defineres som en medarbeiders identifikasjon med og involvering i en gitt organisasjon. Prososial motivasjon er altså et resultat av hvordan man blir behandlet (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 75-76).

Når ansatte utfører handlinger som gagnar andre, kan de føle at de betyr noe (Elliot, Kao & Grant, 2004, referert i Bolino & Grant 2016) og oppleve en styrket følelse av mening og hensikt, som igjen fører til at de jobber hardere, smartere og lengre (Grant, 2007).

Misjonsdrevne organisasjoner er institusjoner som er bygget på sosiale verdier. Disse organisasjonene tiltrekker seg ofte arbeidstakere som har en høy grad av prososial motivasjon (Perry & Hondeghem, 2008). Misjonsdrevne organisasjoner har med andre ord kjerneformål som legger vekt på å beskytte og fremme menneskelig velferd, ikke bare utøve profittmaksimering (Brickson, 2007; Margolis & Walsh, 2003). I slike organisasjoner vil personer som er prososialt motivert, kunne ha større sannsynlighet for å jobbe effektivt, når deres opplevelse av oppgavens viktighet økes (Grant & Sumanth, 2009).

I mange misjonsdrevne organisasjoner møter ansatte tvetydighet om oppgavens betydning (Hackman & Oldham, 1980). Dette ved at ansatte i misjonsdrevne organisasjoner ofte støter på byråkrati, noe som kan hindre dem fra å føle at de oppnår sine mål (Scott & Pandey, 2005). Ansatte i misjonsdrevne organisasjoner får ofte få direkte tilbakemeldinger om hvordan deres handlinger påvirker mottakerne, dermed kan det være vanskelig for dem å vurdere om deres oppdrag har blitt oppnådd (Grant, 2009). Forskning tyder på at når prososialt motiverte i misjonsdrevne organisasjoner mangler muligheter til å ha, eller se en innvirkning på brukeren, synker deres prestasjoner: De bryr seg om å gjøre jobben som har en

positiv innvirkning på mottakere, men de sitter ofte igjen med spørsmålet om det de gjør utgjør en forskjell (Grant, 2008b).

Nyere forskning viser at prososial motivasjon kan ha en vesentlig rolle på ansattes jobbatferd og arbeidsutførelse. Forskningen viser at prososial motivasjon fører til at ansatte tar initiativ (De Dreu & Natura, 2009), hjelper andre (Rioux & Penner, 2001), gjennomfører meningsfulle oppgaver (Grant et al., 2007), og at de aksepterer negative tilbakemeldinger og bruker disse tilbakemeldingene til å forbedre sine ferdigheter og ytelser (Korsgaard, Meglino & Lester, 1997).

Grant (2008a) hevder i sin studie at indre motivasjon enten styrer effekten av prososial motivasjon, eller at visse nivåer av indre motivasjon er en betingelse for at prososial motivasjon skal føre til fordelaktige resultater. Studien viste at når prososial motivasjon var ledsaget av indre motivasjon viste medarbeiderne større utholdenhet, ytelse og produktivitet, men når indre motivasjon manglet, ble prososial motivasjon negativt relatert til disse resultatene.

Empirisk forskning viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap, og at kilder til disse opplevelsene er oppgaver som krever variasjon i ferdigheter, og som gir grunnlag for oppgaveidentitet og oppgavebetydning samt jobbautonomi og tilbakemelding på utført jobb (Fried og Ferris, 1987; Hackman og Oldham, 1976, 1980; Johns, Xie og Fang, 1992, referert i Kuvaas & Dysvik, 2016, 71-72).

Forskning (Grant, 2008a) viser at det er tre viktige forskjeller mellom indre motivasjon og prososial motivasjon. For det første oppleves indre motivasjon som mer autonom enn prososial motivasjon. Prososialt motiverte føler heller en forpliktelse til at man bør eller må stille opp. For det andre er indre motivasjon mer prosessorientert der jobben er et mål i seg selv, mens prososial motivasjon er målrettet ved å gjøre en god jobb som et middel for å nå et resultat. For det tredje er indre motivasjon en her-og-nå-opplevelse, mens prososial motivasjon er fremtidsrettet mot det å gjøre ferdig en jobb for å gjøre noe godt for andre.



Forskning på prososial motivasjon har generelt rettet seg mot de positive sidene ved prososial atferd, likevel har noen studier vist at prososial motivasjon under visse omstendigheter kan ha negativ effekt på jobbyttelse, som for eksempel at ønsket om å hjelpe andre blir en byrde eller står i veien for å fullføre viktige ansvarsområder på jobben (Grant, 2008a; Grant & Sumanth, 2009). Resultatene til Grant (2008a) hevder blant annet at når folk føler seg tvunget til å hjelpe andre kan de ta på seg for mye, noe som igjen kan føre til overbelastning, stress og redusert ytelse.

### ***Opplevd kompetansemobilisering***

Lai (2013, s. 46) definerer kompetanse som *«et potensial som består av fire typer komponenter: Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål»*.

En persons potensial avhenger av både kvalifikasjoner og personens ønske og vilje til å lære, utvikle seg og påta seg nye oppgaver. Til tross for dette overfokuserer ofte organisasjoner på kunnskaper, kompetanseutvikling og -anskaffelse, og har mindre fokus på å utnytte den kompetansen medarbeiderne innehar (Lai, 2013). Mange arbeidstakere får derfor ofte ikke utnyttet sitt fulle potensial fordi de aldri får en mulighet til å prøve det ut (Nordhaug, 2002). Kompetanse bidrar til måloppnåelse og verdiskapning først når den blir anvendt på en relevant måte. Medarbeidernes kompetansepotensial må derfor mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2013).

Opplevd kompetansemobilisering vil si i hvilken grad arbeidstakere selv opplever at de har adekvate muligheter til å benytte sin kompetanse i jobben (Lai, 2011a; Lai & Kapstad, 2009). Lai (2011b) fant i en studie at medarbeidere som i høy grad opplever å få brukt sin kompetanse er mer indre motiverte, mer lojale overfor organisasjonen og har i mindre grad planer om å slutte. En medarbeider som ikke får anvendt sin kompetanse vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget

potensial og muligheten for å hente ut dette potensialet. Følgende av dette kan gi redusert indre motivasjon, redusert mestringstro og svekket innsats over lengre tid (Lai, 2013). Lai (2013) og Lai & Kapstad (2009) viser til flere studier som viser at lav kompetansemobilisering kan føre til svekket tillit til egen kompetanse, lavere jobbtilfredshet, lavere affektiv organisasjonstilknytning og lavere følelse av verdi på jobben. Mangelfull mobilisering av kompetanse øker dessuten organisasjonens risiko for å miste verdifull kompetanse, ettersom muligheten for at medarbeideren søker seg ut av organisasjonen øker. Medarbeidere med lav tillit til egne muligheter til mestring og lav følelse av å ha en verdi på jobben, har også større risiko for å få stresslidelser, depresjon og angst (Lai & Kapstad, 2009).

Muligheten til å benytte egen kompetanse dekker grunnleggende psykologiske behov knyttet til mestring, mening og tilhørighet. Flere betingelser må være oppfylt for å sikre best mulig kompetansemobilisering, og det må legges til rette for de faktorene som er avgjørende for høy kompetansemobilisering for å oppnå størst mulig gevinst av kompetansen. Nyere forskning fra Norge viser at det er enkelte drivere som er spesielt viktige for medarbeidernes muligheter til økt opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2013):

- Rolledefinering – rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering
- Mestringstro – tillit til egen kompetanse
- Autonomi – opplevd tillit og kontroll over eget arbeid
- Mestringsorientert ledelse
- Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger.

Det er klare paralleller mellom de ovennevnte driverne og selvbestemmelsesteorien. I følge selvbestemmelsesteorien må behovet for opplevd kompetanse, autonomi og tilhørighet være dekket for å være indre motivert for en oppgave (Ryan & Deci, 2000). Lai (2011b) viser til at å få tilfredsstilt behovet for autonomi er en viktig faktor for opplevd kompetansemobilisering. Autonomi handler om medarbeidernes opplevelse av tillit og kontroll over eget arbeid. Autonomi motiverer på flere måter, blant annet gjennom opplevelsen av å få tillit fra andre (Lai, 2013). I følge Bandura (1986) er medarbeidernes tillit til egen

kompetanse, det vil si mestringsstro («self-efficacy»), en avgjørende driver for motivasjon, innsats og ytelse (Lai, 2013).

Det er en forutsetning for at en medarbeider skal kunne benytte sin kompetanse på en god måte at rollen er tydelig definert slik at det er et godt samsvar mellom oppgavene som skal løses og medarbeiderens kompetansepotensial i form av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

Lai (2013) benytter begrepet mestringsorientert ledelse om ledelse som vektlegger støtte til mestring og utvikling. Dette er ifølge Lai den typen lederatferd som har vist seg å bidra best til høy kompetansemobilisering, indre motivasjon, hensiktsmessige holdninger og gode resultater over tid blant medarbeidere. Flere studier har dessuten vist at mestringsorientert støtte fra kolleger er viktig for høy kompetansemobilisering (for eksempel Lai & Kapstad, 2009; Lai, 2011b).

Ut fra ovennevnte forskning forventer vi at opplevd kompetansemobilisering vil være positivt relatert til prososial motivasjon:

**Hypotese 1:** *Det vil være en positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon.*

### ***Leder-medarbeiderrelasjoner***

Gode relasjoner mellom medarbeidere og ledere eller organisasjon kan fungere som en indikasjon på om medarbeiderne vil gi det «lille ekstra» som skal til for å nå gode resultater (Kuvaas og Dysvik, 2016).

Med utgangspunkt i sosial bytteteori (Blau, 1964) undersøkte Shore, Tetrick, Lynch og Barksdale (2006) de ansattes sosiale og økonomiske relasjoner til organisasjonen. I sosiale relasjoner er tillit, uspesifiserte forpliktelser og investering i relasjonen en forutsetning. En sosial relasjon til organisasjonen er langsiktig og basert på å gi og ta og en følelse av forpliktelse om gjengjeldelse.

Medarbeideren forutsetter at han i tillegg til lønn får noe igjen for det arbeidet han utfører for organisasjonen, men ikke hva han får eller når han får det.

Økonomiske relasjoner er ikke personlige, men kortsiktige og konkrete på forpliktelsene for begge parter. Medarbeideren forventer at innsats belønnes, for eksempel ved bonus, nye oppgaver, forfremmelse mv, men medarbeideren føler ingen forpliktelse til å gi noe tilbake til organisasjonen (Blau, 1964; Shore et al., 2006; Kuvaas et al., 2012b).

I henhold til leder-medarbeiderutvekslingsteorien (LMX) utvikler ledere unike personlige relasjoner med hver av sine medarbeidere (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX skiller seg fra andre ledelsesteorier på grunn av fokuset på det dyadiske forholdet mellom leder og medarbeider (Gerstner & Day, 1997). En undersøkelse av Gerstner og Day (1997) viste at gode leder-medarbeiderrelasjoner blant annet fører til bedre arbeidsprestasjoner, rolleforståelse, bedre tilfredshet generelt og med ledelsen og lavere turnover-intensjon.

I følge Graen og Uhl-Bien (1995) utvikler ledere relasjoner av høy kvalitet med enkelte medarbeidere og relasjoner med lav kvalitet med andre. Det har ofte blitt forutsatt at relasjoner av lav kvalitet tilsvarer økonomisk leder-medarbeiderrelasjon, og at relasjoner av høy kvalitet tilsvarer sosial leder-medarbeiderrelasjon (Walumbwa, Cropanzano & Goldman, 2011). Basert på sosial bytteteori og tidligere forskning utviklet Kuvaas et al. (2012b) en to-dimensjonal modell av LMX bestående av sosial leder-medarbeiderrelasjon (SLMX) og økonomisk leder-medarbeiderrelasjon (ELMX). De to dimensjonene er relasjoner med ulike kvaliteter i stedet for ulike nivåer av kvalitet.

Studier har vist at SLMX-relasjoner er positivt relatert til arbeidsprestasjoner, arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd. ELMX-relasjoner er negativt relatert til disse faktorene (Buch et al., 2013; Kuvaas et al., 2012a; Buch, Thompson & Kuvaas, 2016). Kuvaas og Dysvik (2010) fant at jo mer støtte medarbeiderne opplever fra sin nærmeste leder, jo mer opplever de at organisasjonen investerer i dem.

LMX kan være avgjørende for valg av prososial atferd i prestasjonssammenheng i organisasjonen. Chiaburu, Smith, Wang og Zimmerman (2014) viste i sin studie at SLMX fører til prososial atferd hos medarbeiderne. Når ledere har relasjoner av høy kvalitet med sine medarbeidere, vil medarbeiderne gjengjelde dette, ofte gjennom prososial atferd (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007).

Medarbeidere har ulike behov for SLMX- og ELMX-relasjoner som motivasjon for arbeidsinnsats. I den sammenheng har den enkeltes indre motivasjon stor betydning. Ved høy SLMX vil medarbeidere bli prososialt motivert til å gi gjengjeld til sin leder (Batson, 1987). Hvis den indre motivasjonen er lav vil den prososiale motivasjonen ha større påvirkning på arbeidsinnsatsen. Medarbeidere som har ELMX-relasjoner til sin nærmeste leder, opplever som regel sjelden å bli investert i av sin leder, og relasjonen vil ikke involvere stort mer enn det som er definert i arbeidskontrakten (Buch, 2015). I slike relasjoner er det mindre sannsynlighet for at medarbeideren føler at han må gjøre noe i gjengjeld.

Ut fra ovennevnte forskning forventer vi at SLMX vil styrke relasjonen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon, og at ELMX vil svekke den relasjonen:

**Hypotese 2a:** *Relasjonen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon vil bli styrket av SLMX.*

**Hypotese 2b:** *Relasjonen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon vil bli svekket av ELMX.*

### ***Autonomi***

I en stor metaanalyse av Humphrey, Nahrgang og Morgeson (2007) kom det frem at jo mer medarbeiderne opplever å ha jobbautonomi, jo mer tilfredse er de med jobben, ledelsen, kollegaene, lønnen og muligheter for vekst og utvikling.

Medarbeidere med høy grad av autonomi hadde høyere affektiv organisasjonsforpliktelse, høyere indre motivasjon og leverte bedre arbeidsprestasjoner.

Autonomi defineres ofte som en opplevelse av frihet til å gjøre egne valg om hvordan man vil utføre arbeidet og de resulterende opplevelsene av eget ansvar for disse valgene (Spreitzer, 1992; Thomas & Velthouse, 1990).

Gagné og Deci (2005) hevder i sin studie at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad behovet for selvbestemmelse eller autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet blir tilfredsstilt. Hvor stor betydning autonomi og kompetanseopplevelse har for indre motivasjon er også godt dokumentert i en komparativ studie (Deci et al., 2001).

Personer med høy autonomiorientering har større behov for frihet og egenkontroll i jobben enn personer med lav autonomiorientering (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 160-161). Personer med høy autonomiorientering setter høyere mestringsmål for seg selv (Lee, Sheldon & Turban, 2003) og tar større ansvar for egne prestasjoner (Geiger & Cooper, 1995) enn personer med lavere autonomiorientering.

Jobbautonomi kan også være et uttrykk for tillit; at medarbeiderne opplever å bli stolt på. En studie av Deutsch Salamon og Robinson (2008) viste at jo mer tillit medarbeiderne opplevde at de fikk, jo mer ansvarlig opptrådte de. Medarbeiderne tok økt ansvar for å nå organisasjonens mål, salgsresultatene ble bedre og kundeservicen økte.

## Metode og dataanalyse

### *Metode*

For best å belyse vår problemstilling valgte vi en kvantitativ tilnærming. De kvantitative dataene ble innhentet ved hjelp av et strukturert spørreskjema, noe som gjorde datamaterialet godt egnet til statistisk bearbeidelse og testing av våre hypoteser.

### *Populasjon og utvalg*

Vårt utvalg bestod av fengselsbetjenter ved 39 av 49 enheter i Kriminalomsorgen i Norge. Både ledere og ansatte i enhetene deltok. Utvalgets størrelse var på 1397. Kriminalomsorgen er et statlig organ som hovedsakelig skal gjennomføre varetektsfengsling og straffereaksjoner. Fengselsbetjenter utdannes ved Kriminalomsorgens høgskole og utdanningssenter KRUS ved et 2-årig høgskolestudium, bestående av ett år teori og ett år praksis.

### *Avhengig variabel*

Vi benyttet prososial motivasjon som avhengig variabel. Den prososiale motivasjonen ble målt ved hjelp av fem påstander som har blitt utarbeidet av Adam M. Grant og John J. Sumanth (2009). Eksempler på påstander er «Det gir meg energi å jobbe med oppgaver som kan være til nytte for andre», «Jeg liker å jobbe med oppgaver som kan være til nytte for andre» og «Jeg foretrekker å arbeide med oppgaver som gjør at jeg kan gjøre noe godt for andre».

### *Uavhengig variabel*

Opplevd kompetansemobilisering er den uavhengige variabelen, og ble målt ved åtte påstander utarbeidet av Linda Lai (2011a). Eksempler på spørsmål er «Jeg får brukt mine kunnskaper, evner og ferdigheter i min nåværende jobb» og «Jobben krever at jeg stadig må lære meg noe nytt og sette meg inn i nye ting».

### *Moderatorer*

Moderatorene vi benyttet var SLMX og ELMX. Disse ble målt med fire påstander på hver hentet fra Kuvaas og Dysvik (2016, s. 217). Eksempler på påstander for SLMX er «Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det» og «Forholdet til min nærmeste leder handler mye om gjensidighet». Eksempler på påstander for ELMX er «Jeg er kun villig til å stå på ekstra for min nærmeste leder om det vil lønne seg for meg» og «Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får i forholdet til min nærmeste leder».

### *Kontrollvariabler*

Autonomi har blitt positivt relatert til prososial motivasjon (Gagné, 2003) og opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2011b). Vi kontrollerte derfor for autonomi med ni påstander utarbeidet av Morgeson og Humphrey (2006). Eksempler på påstander er «Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet» og «Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid».

Medarbeideres opplevelse av å bli vist tillit har flere positive effekter på jobbatferd (Deutsch Salamon & Robinson, 2008). Vi inkluderte derfor tillit i kontrollvariablene. Eksempler på påstander utarbeidet av Deutsch Salamon og Robinson (2008) er «Min nærmeste leder viser via sin atferd at han/hun stoler på medarbeiderne sine» og «Min nærmeste leder har tillit til medarbeiderne sine».

Videre kontrollerte vi for alder med seks kategorier fra 20-25 år til 62 år +, og ansiennitet som fengselsbetjent fordi vi forventet at respondentene ville svare forskjellig på påstander om prososial motivasjon jo eldre de var og jo lenger de har vært tilsatt som fengselsbetjent. Ansiennitet ble målt med fem kategorier fra 0-1 år og til 10 år eller mer.



Resultater fra lederundersøkelsen i 2011 viste at jo høyere utdanning lederne hadde, desto mindre la de vekt på prososiale forhold (Jacobsen., 2013). Vi ville derfor undersøke om det hadde en sammenheng i vår undersøkelse og kontrollerte for utdanningsnivået med fire kategorier fra fengselsbetjentutdanning til 4 år eller mer høyskole-/universitetsutdanning.

Det er sannsynlig at medarbeidere med lederansvar vil svare forskjellig fra medarbeidere uten lederansvar på påstander om SLMX og ELMX fordi de har erfaring med å være leder (Buch et al., 2013). Av den grunn kontrollerte vi for lederansvar.

Intervju med fengselsbetjenter viste at ansatte ved åpne fengsler og ved overgangsboliger kan ha noe mer autonomi i sine arbeidsoppgaver enn ansatte ved lukkede fengsler. Som følge av dette kontrollerte vi for hvilken avdeling respondentene arbeidet ved (fengsel med høyere sikkerhetsnivå (lukket), fengsel med lavere sikkerhetsnivå (åpent), fengsel med begrenset sikkerhetsnivå (overgangsbolig)).

Jacobsen (2013) viste i sin analyse av AFFs Lederundersøkelse at kvinnelige ledere er mer motivert av prososiale forhold enn sine mannlige motsetninger. For å undersøke om det var kjønnsmessige forskjeller også i vår studie, kontrollerte vi for kjønn.

#### *Undersøkelsesverktøy*

Utformingen av selve spørreundersøkelsen og distribusjon av denne ble gjort gjennom det web-baserte verktøyet Qualtrics. I spørreundersøkelsen ble det benyttet en Likert-skala, en skala hvor svaret på hvert enkelt spørsmål graderes (Ringdal, 2007). Skalaen er en 5-punkts skala, der 1= svært uenig og 5= svært enig. Spørreskjemaet presenteres i sin helhet i vedlegg 2.

### *Innsamling av data*

Av utvalget på 1397 besvarte totalt 442 hele spørreskjemaet, som tilsvarer en responsrate på 31.6 prosent. Det var i gjennomsnitt 370 respondenter som besvarte påstander utover kontrollvariablene. Spørreundersøkelsen som ble sendt ut var i forkant informert om og godkjent av ledelsen ved de enkelte enhetene. Det ble gjennomført en testundersøkelse blant fire personer i Kriminalomsorgen for å oppklare eventuelle uklarheter og beregne tidsforbruk. Spørreundersøkelsen ble sendt ut på etatens interne e-postsystem med 15 dagers svarfrist, der det ble sendt ut en påminnelse på dag 12. Alle mottakere fikk informasjon om undersøkelsen og ble forsikret om full anonymitet.

Av respondentene som svarte var det 38.5 prosent kvinner og 61.5 prosent menn. 12.9 prosent oppga at de hadde lederansvar, hvorav 2.9 prosent kvinner og 10 prosent menn. Av de 442 respondentene var det 315 som kun har fengselsbetjentutdanning, 70 respondenter har i tillegg 1-2 år med høyskole-/universitetsutdanning, 42 respondenter har 3-årig høyskole-/universitetsutdanning og 15 har 4 år eller mer høyskole-/universitetsutdanning.

I forhold til alder fordelte respondentene seg som følger: 6.1 prosent i gruppen 20-25 år, 14.7 prosent i gruppen 26-30 år, 33.9 prosent i gruppen 31-40 år, 28.3 prosent i gruppen 41-50 år, 15.6 prosent i gruppen 51-60 år og 1.1 prosent i gruppen 61 år eller mer.

I overkant av halvparten av respondentene (54.3 prosent) har 10 år eller mer i ansiennitet som fengselsbetjent. 18.1 prosent har 5 års ansiennitet eller mindre, og 27.6 prosent har 6-10 års ansiennitet.

Majoriteten av respondentene (68.3 prosent) jobber i fengsel med høyere sikkerhetsnivå, 27.4 prosent jobber i fengsel med lavere sikkerhetsnivå og 4.3 prosent jobber i fengsel med begrenset sikkerhetsnivå (overgangsbolig).

### *Dataanalyse*

I den statistiske bearbejdingen av dataene ble SPSS 24 benyttet. Dataene ble analysert i flere steg. Vi gjennomførte først en eksplorerende prinsippal komponent faktoranalyse med promax variasjon. Det var kun påstander som oppfylte krav om faktorladning på .50 eller høyere (Nunnally & Bernstein, 2007) og kryssladning på .35 eller høyere som ble beholdt i videre analyser (Kiffin-Petersen & Cordery, 2003). Deretter gjennomførte vi en reliabilitetstest for å vurdere måleinstrumentets stabilitet.

Vi foretok en datareduksjon for å redusere antallet variabler. Påstander som målte det samme ble slått sammen ved å beregne et gjennomsnitt. Etter datareduksjonen var variablene prososial motivasjon, kompetansemobilisering, SLMX, ELMX og autonomi.

Hypotesene ble testet ved hjelp av hierarkisk regresjonsanalyse. For å teste direkte sammenhenger ble sammenhengen mellom avhengig og uavhengig variabel kontrollert for kjønn, alder, ansiennitet, utdanningsnivå, lederansvar, autonomi, SLMX og ELMX i en stegvis prosedyre. En moderator kan påvirke både styrken og retningen på et eksisterende forhold mellom en uavhengig og en avhengig variabel (Baron & Kenny, 1986). Interaksjonen mellom variabler skaper ofte multikorrelasjonsproblemer. Før vi testet moderatorene SLMX og ELMX, beregnet vi derfor interaksjonseffekten ved å sentrere variablene før vi multipliserte moderatorene med den uavhengige variabelen opplevd kompetansemobilisering. Vi benyttet fremgangsmåten som er beskrevet av Aiken og West (1991).

### *Resultater*

Faktoranalysen viste at påstandene vedrørende tillit ladet på samme faktor som SLMX, og ble derfor utelatt fra videre analyser. En av påstandene for opplevd kompetansemobilisering ladet på faktoren for SLMX og tillit, og to andre påstander for opplevd kompetansemobilisering ladet på en egen faktor. Disse tre påstandene ble fjernet i de videre analysene. De resterende påstandene ladet over .50, noe som indikerer høy intern konsistens. Konvergent validitet ble da støttet fordi alle faktorladningene var statistisk signifikante med en gjennomsnittlig standard ladning på .88 (Anderson & Gerbing, 1988). Reliabilitetstesten viste at Cronbachs  $\alpha$  varierte fra .82 til .94 (prososial motivasjon= .88, opplevd kompetansemobilisering= .84, SLMX= .91, ELMX= .82 og autonomi= .94), noe som tilfredsstiller kravet til minimum .70, og indikerer at måleinstrumentet er reliabelt.

Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitetstester fremgår av tabell 1. Resultatene i tabell 1 viser blant annet at respondentene i høy grad er prososialt motiverte (gj. snitt 4.12). Respondentene svarte mer variert på påstandene om opplevd kompetansemobilisering, i gjennomsnitt 3.30 på skalaen fra 1-5). Prososial motivasjon korrelerer positivt med opplevd kompetansemobilisering ( $r=.46, p<.01$ ), som vi antok i hypotese 1. Prososial motivasjon korrelerer også positivt med SLMX ( $r= .36, p<.01$ ) og negativt med ELMX ( $r= -.24, p<.01$ ). Opplevd kompetansemobilisering korrelerer positivt med SLMX ( $r= .63, p<.01$ ), og negativt med ELMX ( $r= -.12, p<.05$ ).

**Tabell 1**

Deskriptiv statistikk, reliabilitet og korrelasjoner

Variabler	Gj. snitt	Std.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Alder	3.36	1.13	-									
2. Kjønn	1.38	.49	.10*	-								
3. Ansiennitet	4.27	.98	.71**	-.13**	-							
4. Utdanningsnivå	1.45	.80	.05	.04	-.02	-						
5. Lederansvar	1.87	.34	.02	.12**	-.05	-.01	-					
6. Prososial motivasjon	4.12	.56	.04	.24**	-.06	.04	.02	(.88)				
7. Opplevd kompetanse- mobilisering	3.30	.73	.11	.12*	-.13*	-.05	-.10	.46**	(.84)			
8. SLMX	3.19	.96	.01	.04	-.09	-.07	-.08	.36**	.63**	(.91)		
9. ELMX	2.03	.69	-.11*	-.17**	-.06	-.05	-.09	-.24**	-.12*	-.12*	(.82)	
10. Autonomi	3.19	.84	.06	-.02	-.02	-.03	-.05	.34**	.60**	.52**	-.10	(.94)

Korrelasjonene og reliabilitet er basert på N=346-401. Cronbachs alfa er vist i parentes på den diagonale linjen. Kjønn: Mann = 1, Kvinne= 2. Ansiennitet=ansiennitet som fengselsbetjent: 0-1 år=1, 2-3 år=2, 4-5 år=3, 6-10 år=4, 10 år+=5. Utdanningsnivå: Fengselsbetjentutdanning=1, 1-2 år høyere utdanning=2, 3 år høyere utdanning=3, 4 år høyere utdanning eller mer=5. Lederansvar: Ja=1, Nei=2. SLMX=sosial leder-medarbeiderrelasjon, ELMX=økonomisk leder-medarbeiderrelasjon. Bivariate korrelasjoner: \*p<.05, \*\*p<.01.

Regresjonsanalysene som viser resultatene av hypotesetestingen er presentert i tabell 2.

**Tabell 2 Regresjonsanalyse for direkte og modererende sammenhenger**

Variabler	Prososial motivasjon		
	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Kjønn	.24***	.20***	.18***
Alder	.10	.05	.05
Ansiennitet	-.07	-.01	-.02
Utdanningsnivå	.01	.03	.02
Avdeling	.09	.08	.06
Lederansvar	-.01	.02	.01
Autonomi	.32***	.10	.09
Opplevd kompetansemobilisering		.38***	.40*
SLMX			-.07
ELMX			-.12
Opplevd komp mob x SLMX			.23
Opplevd komp mob x ELMX			-.29
Adjusted R2	.17	.26	.28
$\Delta R^2$		.09***	.02***
F	11.09***	16.02***	11.91***

N=346-401. Standardiserte beta-koeffisienter er rapportert.

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

I steg 1 ble kontrollvariablene innført og resultatet viste en positiv sammenheng mellom autonomi og prososial motivasjon ( $\beta=.32$ ,  $p<.001$ ). I steg 2 ble den uavhengige variabelen innført, og resultatet viste en positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon ( $\beta=.38$ ,  $p<.001$ ). Samtidig ble sammenhengen mellom autonomi og prososial motivasjon redusert ( $\beta=.10$ ). I steg 2 har autonomi ikke lenger noen signifikant effekt på prososial motivasjon.

Til slutt ble SLMX, ELMX og interaksjonsvariablene innført i steg 3. Sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon økte, men signifikansnivået ble redusert ( $\beta=.40$ ,  $p<.05$ ). Resultatet støtter vår hypotese 1 om positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon. Prososial motivasjon har en direkte sammenheng med kjønn ( $\beta=.18$ ,  $p<.001$ ) og opplevd kompetansemobilisering. Opplevd kompetansemobilisering er den variabelen som har størst betydning for prososial motivasjon ( $\beta=.40$ ,  $p<.05$ ).

Det er en svak positiv, direkte sammenheng mellom SLMX og prososial motivasjon ( $\beta=.07$ ), og en negativ, direkte sammenheng mellom ELMX og prososial motivasjon ( $\beta=-.12$ ), men ingen av sammenhengene er signifikante.

Analysene viser at modell 1 med kontrollvariablene alder, kjønn, ansiennitet, avdeling, utdanningsnivå, lederansvar og autonomi, forklarer 17 prosent ( $R^2=.17$ ) av variasjonen i prososial motivasjon. Når den uavhengige variabelen opplevd kompetansemobilisering innføres i modell 2 øker mengden forklart varians med ni prosent ( $R^2=.26$ ). Moderatorene SLMX og ELMX og interaksjonsvariablene øker mengden forklart varians med to prosent i modell 3 ( $R^2=.28$ ).

Hypotesene 2a og 2b antar at det finnes en interaksjon mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon sett i forhold til SLMX og ELMX. Interaksjon innebærer at det antas at sammenhengen mellom to variabler er forskjellig på ulike nivåer av en tredje variabel (Berge Matthiesen, 2014). Når SLMX, ELMX og interaksjonsvariablene ble innført i modell 3, var sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon fortsatt signifikant ( $p<.05$ ), men interaksjonsvariablene ga ingen forsterkende effekt på den avhengige variabelen prososial motivasjon.

Resultatene viste en interaksjonseffekt mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon og SLMX og ELMX, men de var ikke signifikante. Dette indikerer at modellen ikke har tilstrekkelig forklaringsstyrke for de antatte moderatorsammenhengene, og hypotesene 2a og 2b får dermed ikke støtte.

## **Diskusjon**

I denne studien ønsker vi å belyse hvilken betydning opplevd kompetansemobilisering har for den prososiale motivasjonen. I tillegg vil vi undersøke om sammenhengen mellom disse variablene modereres av graden av leder-medarbeiderrelasjon. Vi vil også se på i hvilken grad opplevelsen av selvstendighet i arbeidet og relasjonen mellom leder og medarbeider har betydning for den prososiale motivasjonen.

Siden denne problemstillingen ofte forekommer i mange organisasjoner og etater tror vi at dette studiet vil kunne være en bidragsyter for økt forståelse. Resultatet vil kunne gi kunnskap om hva som kan bidra til å øke den prososiale motivasjonen. Kunnskap om hva som motiverer medarbeiderne er viktig informasjon for å kunne benytte den menneskelige kapitalen i organisasjonen på en best mulig måte.

### ***Sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon***

Studien ga støtte til hypotese 1 om en positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon. Opplevd kompetansemobilisering vil si i hvilken grad arbeidstakere selv opplever at de har adekvate muligheter til å benytte sin kompetanse i jobben (Lai, 2011a; Lai & Kapstad, 2009). Resultatene viser at en slik opplevelse påvirker den prososiale motivasjonen. Prososial motivasjon beskriver ønske om å gagne andre eller gjøre en ekstra innsats av hensyn til andre (Grant, 2008a). Man er prososialt motivert når man engasjerer seg i en aktivitet fordi den er til fordel for andre (Grant & Berg, 2012). Prososial motivasjon blir beskrevet av Grant (2008a) som et middel til å nå et resultat. Prososial motivasjonen beskrives videre som en fremtidsrettet motivasjon, mot å gjøre ferdig en jobb for å gjøre noe godt for andre. Ut fra dette og resultatene i denne studien, kan det se ut til at opplevd kompetansemobilisering dermed fungerer som et verktøy slik at man på best mulig måte kan få gjort en ekstra innsats for andre og dermed gjengjeldt gode handlinger, og ikke minst oppnådd et best mulig resultat.



Resultatene indikerte videre at opplevd kompetansemobilisering er en sterkere kilde til prososial motivasjon enn autonomi. Et interessant funn var at autonomi ikke blir så viktig for prososial motivasjon når kompetansemobilisering blir lagt til. En plausibel forklaring på dette kan være slik Grant (2008) forklarer en av forskjellene på indre og prososial motivasjon. Nemlig at indre motivasjon oppleves som mer autonom enn prososial motivasjon. Autonomi defineres ofte som en opplevelse av frihet til å gjøre egne valg om hvordan man vil utføre arbeidet, og de resulterende opplevelsene av eget ansvar for disse valgene (Spreitzer, 1992; Thomas & Velthouse, 1990). Prososialt motiverte mennesker føler derimot en forpliktelse til å gjengjelde god behandling eller gode handlinger. Arbeidsinnsatsen kan altså forklares med at man føler man bør eller må stille opp, istedenfor å være autonom.

Det kan dermed se ut til at kompetansemobilisering er viktig for den prososiale motivasjonen fordi kompetansemobiliseringen muliggjør gjengjeldelse av gode handlinger, og ikke minst oppnåelse av et best mulig resultat på en best mulig måte. Og at dette er viktigere for den prososiale motivasjonen enn å ha en opplevelse av frihet til å gjøre egne valg om hvordan man vil utføre arbeidet og opplevelsen av eget ansvar for disse valgene.

### ***Den modererende effekten av SLMX og ELMX***

Studien vår viste en positiv effekt av SLMX som moderator på relasjonen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon, men den var ikke signifikant. Vi fant dermed ikke støtte for vår hypotese 2a. Dette samsvarer ikke med vår forventning om at SLMX ville ha en forsterkende effekt på sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon, ved at en SLMX-relasjon med nærmeste leder ville kompensere for manglende opplevd kompetansemobilisering. Det samsvarer heller ikke med studier som har vist at SLMX fører til prososial atferd hos medarbeiderne (Batson, 1987; Chiaburu et al., 2014; Ilies et al., 2007).

Den økonomiske relasjonen, ELMX, som er basert på kortsiktige og kalkulerte relasjoner hvor medarbeiderne er mest opptatt av hva de får for sin innsats, var som forventet negativt assosiert med prososial motivasjon, men heller ikke denne modererende effekten var signifikant. Dette resultatet kan for eksempel sammenlignes med resultater i studier som viser at ELMX er negativt assosiert med arbeidsinnsats (Buch et al., 2013), arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd (Kuvaas et al., 2012b). Dette kan skyldes at en økonomisk relasjon ikke involverer vurderinger av medarbeidernes behov og ønsker (Shore et al., 2009, referert i Buch et al., 2013), noe som kan føre til redusert prososial motivasjon. Det er imidlertid behov for ytterligere forskning på dette området. Vår hypotese 2b om at ELMX svekker sammenhengen mellom opplevd kompetansomobilisering og prososial motivasjon ble ikke støttet ettersom den modererende effekten av ELMX ikke var signifikant.

Den manglende støtten for at SLMX og ELMX har en modererende effekt på sammenhengen mellom opplevd kompetansomobilisering og prososial motivasjon indikerer at medarbeiderne opplever at deres relasjon med nærmeste leder har liten betydning for deres prososiale motivasjon. Resultatene tilsier at de blir prososialt motivert av å oppleve at de får benyttet sin kompetanse i jobben, men denne sammenhengen påvirkes i liten grad av deres relasjon til nærmeste leder. Det er behov for ytterligere forskning før det kan trekkes endelige slutninger.

Intervjuer med enkelte fengselsbetjenter indikerer at en mulig forklaring på dette noe overraskende resultatet kan være at rammevilkårene for utøvelsen av oppgavene (ressurser (økonomi/bemanning), sikkerhetsbestemmelser mv) er bestemt av overordnet ledelse, og kan i liten grad påvirkes av nærmeste leder. Dette kan være en årsak til at relasjonen medarbeiderne har til sin leder i mindre grad påvirker deres prososiale motivasjon. Fengselsbetjentene vi intervjuet peker dessuten på at kollegaene og den relasjonen de får til de innsatte har stor betydning: i det daglige arbeidet er det ofte tilbakemeldinger fra kollegaer, og ikke minst fra de innsatte selv, som betyr mest. Vi har kun intervjuet et fåtall fengselsbetjenter, men deres synspunkter kan likevel gi en antydning om årsaken til at SLMX og ELMX ikke hadde større effekt på sammenhengen mellom opplevd kompetansomobilisering og prososial motivasjon.

En observasjon i studien var at kjønn har en signifikant sammenheng med prososial motivasjon ( $\beta=.18$ ,  $p<.001$ ). Størrelsen på utvalget er for lite til å generalisere, men funnene gir likevel en indikasjon på at kvinner er mer prososialt motiverte enn menn. Dette støttes av andre studier, for eksempel Lederundersøkelsen 2013 (Jacobsen, 2013). En rekke studier på kjønnsforskjeller har fokusert på at kvinner har større motivasjon for mellommenneskelige forhold og samarbeid, og at kvinner er sosialisert til å opptre prososialt, å samarbeide og å motvirke uenighet (Carlson, 1972; Miller, 1976; Gilligan, 1982, referert i Roberts, 1991).

### ***Begrensninger ved studien og videre forskning***

Det er flere begrensninger ved resultatene fra denne studien. Studien er basert på én organisasjon med en relativt liten respondentgruppe, i ett begrenset yrke og kun i offentlig sektor. Vi kan derfor ikke generalisere med mindre andre finner de samme resultatene i andre organisasjoner med andre yrkesgrupper. I tillegg er svarprosenten også for lav til å generalisere. Studien kan imidlertid gi oss en pekepinn på om dette temaet kan være interessant å forske videre på.

Vi benyttet oss av kvantitativt forskningsdesign som innebærer både fordeler og ulemper for gjennomføringen. Feilkilder som kan oppstå er blant annet at respondentene misforstår spørsmål. Kvantitative undersøkelser er videre en objektiv måte å undersøke et fenomen på og det kan derfor være vanskelig å trekke inn den subjektive opplevelsen. Slike undersøkelser tar heller ikke høyde for at mennesker er forskjellige av natur. Når det analyseres kvantitativt, mister forskningen noe av de subjektive synspunktene, og det kan dermed bli vanskelig å forklare et fenomen som ikke stemmer med forventningene (Langdridge, 2011).

Dataene ble samlet inn på ett tidspunkt. Det er dermed ikke grunnlag for å trekke konklusjoner om kausalitet eller utelukke muligheten for omvendt kausalitet. Fremtidig forskning vil kunne få mer valide resultater ved å gjennomføre undersøkelsen over tid for å utforske mulig utvikling og endring.

På grunn av lading på andre faktorer enn egen ble tre påstander for opplevd kompetansemobilisering tatt ut fra videre analyser. Dette kan ha påvirket resultatet, og det se ut til at det er behov for å vurdere måleverktøyet for opplevd kompetansemobilisering.

Med bakgrunn i en intensjon om å redusere antall påstander i spørreskjemaet for å oppnå tilfredsstillende svarprosent, ble SLMX og ELMX målt ved en kortversjon av måleverktøyet for disse variablene (Kuvaas & Dysvik, 2016). Hver av variablene ble målt ved fire påstander. I følge Kuvaas og Dysvik (2016, s. 221) bør det være minst tre påstander for å måle en psykologisk egenskap, men samtidig må det være mange nok påstander til å fange opp innholdet i eller bredden i definisjonen, og samtidig sørge for stabilitet i måleinstrumentet. Til tross for at måleinstrumentet vi benyttet hadde en høy Cronbachs alfa, kan antall påstander ha påvirket resultatet for SLMX og ELMX og den modererende effekten på sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon.

En annen begrensning ved vår studie er at SLMX og ELMX kun ble målt slik det ble opplevd av medarbeiderne. Fremtidige studier bør måle SLMX og ELMX fra både medarbeidernes og ledernes synspunkt.

Spørreskjemaet vi sendte ut inneholdt også påstander om tillit, men siden disse ladet på samme faktor som SLMX ble de tatt ut fra analysen. Det tyder på at presisjonsnivået i måleverktøyet var for lavt. En årsak til dette kan være at spørreskjemaet inneholdt forholdsvis få påstander vedrørende SLMX, men det kan også være at måleverktøyet for tillit ikke er tilstrekkelig stabilt. Dette bør vurderes ved senere forskning på disse variablene.

Ettersom vi fikk signifikant støtte for hypotese 1 om en positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon vil dette være relevant for videre forskning i andre organisasjoner. Det vil også være relevant for videre forskning å se på om kompetansemobilisering faktisk er en sterkere kilde til prososial motivasjon enn autonomi også i andre organisasjoner og andre yrkesgrupper hvor man forventer at medarbeiderne er prososialt motiverte.

En interessant vinkling i en senere studie kan være å i tillegg undersøke hvordan den positive sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon påvirker ekstrarolleatferd og jobbprestasjoner, målt fra både medarbeidernes og ledernes synspunkt. Det kan også vært interessant å undersøke om kompetansemobilisering er en viktigere faktor for prososial motivasjon enn for indre motivasjon.

### ***Praktiske implikasjoner***

Som vi tidligere har belyst i studien viser forskning at prososial motivasjon kan ha positive konsekvenser både for medarbeideren og organisasjonen. Når ansatte utfører handlinger som gagnar andre kan de føle at de betyr noe (Elliot et al., 2004, referert i Bolino & Grant 2016) og oppleve en styrket følelse av mening og hensikt, som igjen fører til at de jobber hardere, smartere og lengre (Grant, 2007).

Prososial motivasjon kan ha en vesentlig innvirkning på ansattes jobbatferd og arbeidsutførelse. Forskningen viser at prososial motivasjon fører til at ansatte tar initiativ (De Dreu & Natura, 2009), hjelper andre (Rioux & Penner, 2001), gjennomfører meningsfulle oppgaver (Grant et al., 2007) og at de aksepterer negative tilbakemeldinger og bruker disse tilbakemeldingene til å forbedre sine ferdigheter og ytelser (Korsgaard et al., 1997). Det er derfor viktig for ledere og organisasjoner å vite hva som fremmer prososial motivasjon og jobbe for at slik motivasjon opprettholdes og videreutvikles.

Ledere bør også være oppmerksomme på at under visse omstendigheter kan prososial motivasjon også ha negativ effekt på jobbyttelse, som for eksempel når ønsket om å hjelpe andre blir en byrde eller står i veien for å fullføre viktige ansvarsområder på jobben (Grant, 2008a; Grant & Sumanth, 2009). Resultatene til Grant (2008a) hevder blant annet at når folk føler seg tvunget til å hjelpe andre kan de ta på seg for mye, noe som igjen kan føre til overbelastning, stress og redusert ytelse. Ledere må derfor støtte sine medarbeidere slik at slike negative effekter kan forhindres.

Vår studie indikerer at opplevd kompetansemobilisering er en av flere drivere som kan øke den prososiale motivasjonen. Tiltak for å sikre kompetansemobilisering er viktig i strategisk arbeid med kompetanse. Vi vil derfor anbefale ledere å legge til rette for de faktorene som er avgjørende for opplevd kompetansemobilisering, for dermed å oppnå størst mulig gevinst av kompetansen. Dette blant annet ved å utnytte kompetansepotensialet medarbeiderne innehar til det fulle gjennom relevante oppgaver og utfordringer. For at medarbeiderne skal kunne ha mulighet til å mobilisere sin kompetanse på en motiverende og meningsfull måte må lederne legge til rette for jobbautonomi. Lederne må sørge for at medarbeiderne opplever tillit og kontroll over eget arbeid for å tilfredsstille faktorene for kompetansemobiliseringen.

## **Konklusjon**

Hensikten med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon, og i hvilken grad SLMX og ELMX påvirker den sammenhengen. Resultatene viser at respondentene i høy grad er prososialt motiverte, og at det er en positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon.

Studien indikerer også at opplevd kompetansemobilisering er en viktigere kilde til prososial motivasjon enn autonomi. SLMX og ELMX viste seg å ikke en modererende effekt på sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og prososial motivasjon. Konklusjonen er derfor at det i forskningsmessig sammenheng er viktig å studere medarbeidernes opplevelse av kompetansemobilisering, og for praksis i organisasjoner er det viktig at ledere legger til rette for at medarbeiderne får mulighet til å utnytte sin kompetanse til det fulle, for på den måten å øke medarbeidernes prososiale motivasjon.

## Referanser

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing interpreting interactions*. Thousand Oaks: Sage.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *American Psychological Association*, 103(3), 411-423.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Batson, C.D. (1987). Prosocial motivation: is it ever truly altruistic? I Berkowitz, L. (Red.), *Advances in experimental social psychology*. 20, Academic Press, New York, NY, 65-122.
- Berge-Matthiesen, S. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*, 5/2014, s. 35-45.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C. & Grant, A.M. (2016). The bright side of being prosocial at work, - and the dark side, too: a review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals* 10(1) 599-670. doi: 10.1080/19416520.2016.1153260.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864-888.

- Buch, R. (2015). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between employee-organization exchange and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 59-79.
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A. & Schyns, B. (2013). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort. The moderating role of work motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 725-739.
- Buch, R., Thompson, G. & Kuvaas, B. (2016). Transactional leader-member exchange relationships and followers' work performance. The moderating role of leaders' political skill. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 456-466.
- Chiaburu, D.S., Smith, T.A., Wang, J. & Zimmerman, R.D. (2014). Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, Prosocial behaviors, and task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 70-86.
- De Dreu, C.K.W. & Natta, A. (2009). Self-interest and other orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913-926.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagne, M., Leone, D.R., Usunov, J. & Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Deutsch Salamon, S. & Robinson, S.L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.



- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Geiger, M.A. & Cooper, E.A. (1995). Predicting academic performance: The impact of expectancy and needs theory. *Journal of experimental education*, 63(3), 251-262.
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-44.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A.M. (2008a). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A.M. (2008b). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D. & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 53-67.

- Grant, A.M. & Berry, J.W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grant, A.M. & Berg, J. M. (2012). *Prosocial motivation at work. When, Why, and how making a difference makes a difference*. I: K. Cameron & G. Spreitzer (Red.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press, 28-44.
- Grant, A.M. & Sumanth, J. (2009). "Mission possible"? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Jacobsen, D.I. (2013). *Fremdeles en offentlig ledelsesetos? Subjektive drivkrefter blant ledere i privat og offentlig sektor*. I Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., Berge Matthiesen, S. & Rønning, R. (Red.). *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0* (s 289-308). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kiffin-Petersen, S.A. & Cordery, J.L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.

- Korsgaard, M.A., Meglino, B.M. & Lester, S.W. (1997). Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 160-177.
- Kuvaas, B., Buch, R. & Dysvik, A. (2012a). Perceived training intensity and knowledge sharing; sharing for intrinsic and prosocial reasons. *Human Resource Management*, 51(2), 167-187.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. & Hærem, T. (2012b). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langdridge, D. (2001) *Psykologisk forskningsmetode*, Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Lai, L. (2011a). Employees' perceptions of the opportunities to utilize their competences: exploring the role of perceived competence mobilization. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 140-157.
- Lai, L. (2011b). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 3/2011, 49-55.

- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. & Kapstad, J.C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998.
- Lee, F.K., Sheldon, K.M. & Turban, D.B. (2003). Personality and the Goal-Striving Process: The Influence of Achievement Goal Patterns, Goal Level, and Mental Focus on Performance and Enjoyment. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 256-265.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. (2006). The work design questionnaire (wdq): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Nordhaug, O. (2002). Den ustyrbare kompetansen? *Magma*, 4/2002, 55-64.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (2007). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Red.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. 1. utg. Oxford University Press.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utg. Trondheim: Fagbokforlaget.
- Rioux, S.M. & Penner, L.A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.

- Roberts, T.A. (1991). Gender and the influence of evaluations on self-assessments in Achievement Settings. *Psychological Bulletin*, 109(2), 297-308.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage Publications.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155–180.
- Shore, L., Tetrick, L.E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation, *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Spreitzer, G.M. (1992). *When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace. Unpublished doctoral dissertation*. The University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management review*, 15(4), 666-681.
- Walumbwa, F.O., Cropanzano, R. & Goldman, B.M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64(3), 739-770.

Weinstein, N. & Ryan, R. (2010). When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222–244.

Wong, I. S., Škerlavaj, M. & Černe, M. (2016). Build coalitions to fit: Autonomy expectations, competence mobilization, and job crafting. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm.21805.

## Vedlegg

Vedlegg 1: Faktoranalyse - Pattern Matrix <sup>a</sup>		Component				
		1	2	3	4	5
TILLIT	6-Min nærmeste leder har tillit til medarbeiderne sine	.95				
TILLIT	6-Min nærmeste leder kommuniserer klart og tydelig at han/hun har tillit til medarbeiderne sine	.94				
TILLIT	6-Medarbeiderne i min avdeling kan trygt være ærlige ovenfor nærmeste leder når det oppstår et problem	.92				
TILLIT	6-Min nærmeste leder viser via sin atferd at han/hun stoler på medarbeiderne sine	.90				
TILLIT	6-Min nærmeste leder ivaretar sine medarbeideres interesser når han/hun tar sine beslutninger	.89				
TILLIT	6-Min nærmeste leder tror at medarbeiderne sine er pålitelige og troverdige	.86				
SLMX	3-Selv om jeg ikke alltid får den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener, er det ikke så viktig, fordi jeg vet at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg	.81				
SLMX	3-Jeg forsøker å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg	.74				
SLMX	3-Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det	.67				
SLMX	3-Forholdet til min nærmeste leder handler mye om gjensidighet. Noen ganger gir jeg mer enn jeg får, og andre ganger får jeg mer enn jeg gir	.66				
AUTO-NOMI	5-Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet		.90			
AUTO-NOMI	5-Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt		.89			
AUTO-NOMI	5-Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben		.88			

AUTO-NOMI	5-Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet		.86			
AUTO-NOMI	5-Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid		.86			
AUTO-NOMI	5-Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben		.79			
AUTO-NOMI	5-Jobben tillater meg å ta egne beslutninger		.76			
AUTO-NOMI	5-Jobben tillater meg å ta beslutninger om hvilke framgangsmåter jeg skal benytte for å fullføre mitt arbeid		.72			
AUTO-NOMI	5-Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet		.71			
PROSOS MOT	1-Jeg foretrekker å arbeide med oppgaver som gjør at jeg kan gjøre noe godt for andre			.84		
PROSOS MOT	1-Jeg liker å jobbe med oppgaver som kan være til nytte for andre			.83		
PROSOS MOT	1-Det gir meg energi å jobbe med oppgaver som kan være til nytte for andre			.81		
PROSOS MOT	1-Jeg gjør mitt beste når jeg arbeider med oppgaver som bidrar til at andre får det bedre			.80		
PROSOS MOT	1-Det er viktig for meg å ha muligheten til å bruke min kompetanse til å gjøre noe som kan være til nytte for andre			.79		
KOMP MOB	2-Jeg får utnyttet min kompetanse i forhold til de forventningene jeg hadde da jeg tok jobben				.83	
KOMP MOB	2-Jeg får brukt kompetansen jeg har tilegnet meg relativt kort tid etter endt opplæring				.81	
KOMP MOB	2-Det er samsvar mellom de kravene jobben stiller, og min kompetanse				.81	
KOMP MOB	2-Jeg blir tildelt oppgaver som jeg er spesielt god til				.71	



KOMP MOB	2-Jeg får brukt mine kunnskaper, evner og ferdigheter i min nåværende jobb				.66	
ELMX	4-Jeg gjør sjelden eller aldri en tjeneste for min nærmeste leder uten å ha en klar forventning om at denne tjenesten vil gjengjeldes i løp av kort tid					.84
ELMX	4-Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for min nærmeste leder					.84
ELMX	4-Jeg er kun villig til å stå på ekstra for min nærmeste leder om det vil lønne seg for meg					.80
ELMX	4-Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i min relasjon til min nærmeste leder					.79

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 6 iterations.

SLMX=sosial leder-medarbeiderrelasjon, ELMX= økonomisk leder-medarbeiderrelasjon, PROSOS=Prososial motivasjon, KOMPMOB=opplevd kompetansemobilisering.

## Vedlegg 2 - Spørreundersøkelse

### Kompetansemobilisering og prososial motivasjon

#### 1 Alder:

- 20-25 år (1)
- 26-30 år (2)
- 31-40 år (3)
- 41-50 år (4)
- 51-60 år (5)
- 61 år + (6)

#### 2 Kjønn:

- Mann (1)
- Kvinne (2)

#### 3 Ansiennitet som fengselsbetjent:

- 0-1 år (1)
- 2-3 år (2)
- 4-5 år (3)
- 6-10 år (4)
- 10 år + (5)

#### 4 Høyeste utdanningsnivå:

- Fengselsbetjentutdanning (1)
- 1-2-år høyskole-/universitetsutdanning (2)
- 3-årig høyskole-/universitetsutdanning (3)
- 4 år eller mer høyskole-/universitetsutdanning (4)

#### 5 Hvor jobber du?

- Fengsel med høyere sikkerhetsnivå (lukket) (1)
- Fengsel med lavere sikkerhetsnivå (åpent) (2)
- Fengsel om begrenset sikkerhetsnivå (overgangsbolig) (3)

#### 6 Har du lederansvar?

- Ja (1)
- Nei (2)

<b>7. Prosocial motivasjon</b>	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Svært enig (5)
1. Det gir meg energi å jobbe med oppgaver som kan være til nytte for andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jeg liker å jobbe med oppgaver som kan være til nytte for andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jeg foretrekker å arbeide med oppgaver som gjør at jeg kan gjøre noe godt for andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jeg gjør mitt beste når jeg arbeider med oppgaver som bidrar til at andre får det bedre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Det er viktig for meg å ha muligheten til å bruke min kompetanse til å gjøre noe som kan være til nytte for andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>8. Opplevd kompetansemobilisering</b>	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Svært enig (5)
1. Jeg blir utfordret med oppgaver jeg ikke har løst tidligere	○	○	○	○	○
2. Jeg får utnyttet min kompetanse i forhold til de forventningene jeg hadde da jeg tok jobben	○	○	○	○	○
3. Det er samsvar mellom de kravene jobben stiller, og min kompetanse	○	○	○	○	○
4. Jeg blir tildelt oppgaver som jeg er spesielt god til	○	○	○	○	○
5. Jeg får brukt kompetansen jeg har tilegnet meg relativt kort tid etter endt opplæring	○	○	○	○	○
6. Jobben krever at jeg stadig må lære meg noe nytt og sette meg inn i nye ting	○	○	○	○	○
7. Jeg får brukt mine kunnskaper, evner og ferdigheter i min nåværende jobb.	○	○	○	○	○
8. Mine ideer og forslag til nye løsninger blir seriøst behandlet av min nærmeste leder	○	○	○	○	○

9. SLMX	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Svært enig (5)
1. Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Forholdet til min nærmeste leder handler mye om gjensidighet. Noen ganger gir jeg mer enn jeg får, og andre ganger får jeg mer enn jeg gir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Selv om jeg ikke alltid får den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener, er det ikke så viktig, fordi jeg vet at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jeg forsøker å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>10. ELMX</b>	<b>Svært uenig (1)</b>	<b>Uenig (2)</b>	<b>Verken enig eller uenig (3)</b>	<b>Enig (4)</b>	<b>Svært enig (5)</b>
1. Jeg er kun villig til å stå på ekstra for min nærmeste leder om det vil lønne seg for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i min relasjon til min nærmeste leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jeg gjør sjelden eller aldri en tjeneste for min nærmeste leder uten å ha en klar forventning om at denne tjenesten vil gjengjeldes i løp av kort tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for min nærmeste leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>11. Autonomi</b>	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Svært enig (5)
1. Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jobben tillater meg å ta egne beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Jobben tillater meg å ta beslutninger om hvilke framgangsmåter jeg skal benytte for å fullføre mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>12. Tillit</b>	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Svært enig (5)
1. Min nærmeste leder viser via sin atferd at han/hun stoler på medarbeiderne sine	○	○	○	○	○
2. Min nærmeste leder har tillit til medarbeiderne sine	○	○	○	○	○
3. Min nærmeste leder kommuniserer klart og tydelig at han/hun har tillit til medarbeiderne sine	○	○	○	○	○
4. Medarbeiderne i min avdeling kan trygt være ærlige ovenfor nærmeste leder når det oppstår et problem	○	○	○	○	○
5. Min nærmeste leder tror at medarbeiderne sine er pålitelige og troverdige	○	○	○	○	○
6. Min nærmeste leder ivaretar sine medarbeideres interesser når han/hun tar sine beslutninger	○	○	○	○	○