



Handelshøyskolen BI i Oslo

# MAN 22701

Human Resource Management -  
prosjektoppgave

Prosjektoppgave

Mestringsklima i Arbeids-og Inkluderingsbedrifter

Navn: Monica Grimstad

Utlevering: 10.01.2018 09.00

Innlevering: 14.06.2018 12.00



## Innholdsfortegnelse

### Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>side 3</b>
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	side 4
<b>1.1 Avgrensning av oppgaven, valg av problemstilling .....</b>	side 5
1.2 Definisjoner og begreper .....	side 7
1.2.1 Arbeidsklima .....	side 7
1.2.2 Organisasjonsklima .....	side 7
1.2.3 Psykologisk klima .....	side 7
1.2.4 Motivasjonsklima .....	side 7
1.2.5 Mestringsklima .....	side 8
1.2.6 Prestasjonsklima .....	side 8
<b>2.0 TEORI .....</b>	side 9
2.1 Prestasjonsklima og mestringsklima .....	side 9
2.2 Mestringsklima .....	side 10
2.3 Prestasjonsklima .....	side 11
2.4 Konsekvenser av mestringsklima og prestasjonsklima ... ..	side 12
2.5 Negative effekter av mestringsklima .....	side 17
2.6 Både mestringsklima og prestasjonsklima på en arbeidsplass ...	side 18
2.7 Tegn på motivasjonsklima og prestasjonsklima .....	side 19
<b>3.0 METODE .....</b>	side 22
3.1 Fremgangsmåte og deltakere .....	side 22
3.2 Utvalg .....	side 24
3.3.Respondentene .....	side 24
3.4 Bakgrunnen til respondentene .....	side 25
3.5 Kjønn og alder .....	side 26
3.6 Antall år i bedriften .....	side 26
3.7 Design .....	side 26
3.8 Målinger .....	side 28
<b>4.0 PRESENTASJON AV RESULTATER.....</b>	side 29
4.1 Kunnskapsdeling .....	side 29
4.2 Mening .....	side 30
4.3 Mestring .....	side 30

4.4 Jobbautonomi .....	side 31
4.5 Turnoverintensjon .....	side 31
4.6 Tillit til arbeidsgiver .....	side 32
4.7 Tillit til nærmeste leder .....	side 32
4.8 Mestringsklima .....	side 33
4.9 Prestasjonsklima .....	side 34
<b>5.0 INDEKSEN</b> .....	side 34
<b>6.0 KORRELASJONSANALYSE</b> .....	side 35
<b>7.0 REGRESJONSANALYSE</b> .....	side 37
<b>8.0 DRØFTING</b> .....	side 37
8.1 Motivasjonsklima .....	side 38
8.2 Jobbautonomi .....	side 42
8.3 Tillit til arbeidsgiver .....	side 44
8.4 Tillit til nærmeste leder .....	side 47
8.5 Øvrige variabler .....	side 49
<b>9.0 KONKLUSJON</b> .....	side 51
<b>Litteraturhenvisning</b> .....	side 52
<b>Vedlegg</b> .....	side 60

## SAMMENDRAG

Utgangspunktet for denne oppgaven er å undersøke om ansatte i Arbeid og Inkluderingsbransjen opplever at mestringsklima er det rådende motivasjonsklimaet i egne bedrifter, og om mestringsklima korrelerer med variabler som mening (at arbeidet oppleves meningsfullt), mestring (at ansatte opplever å mestre arbeidet godt) kunnskapsdeling, jobbautonomi, turnoverintensjon, tillit til arbeidsgiver og tillit til nærmeste leder.

Det er gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse blant 50 Arbeids- og Inkluderingsbedrifter i Norge. Data er systematisert og oppgaven gir en deskriptiv analyse av hver enkelt variabel for seg. Videre er det gjort en Pearson korrelasjonsanalyse med mestringsklima som avhengig variabel og øvrige variabler som uavhengige. Til slutt er det gjennomført en lineær regresjonsanalyse for å vise hvilke variabler som virker mest. Resultatene er gitt ved 5% signifikansnivå eller sterkere.

Oppgavens teoretiske fundament er diverse forskning foretatt av Christina G.L. Nerstad omkring mestringsklima og prestasjonsklima samt artikler, rapporter og avhandlinger foretatt av andre forskere som Nerstads henviser til sin forskning. Undersøkelsen viser at ansatte i Arbeid og Inkluderingsbedrifter opplever tilstedeværelse av mestringsklima i egne bedrifter. Den avdekker også at variabelen «mestringsklima» er positivt korrelert med: «tillit til arbeidsgiver», «tillit til nærmeste leder», «jobbautonomi» og «kunnskapsdeling». Den viser ikke korrelasjon til variablene «mening» og «mestring,» men viser en negativ (og signifikant) korrelasjon med «turnoverintensjon».

Regresjonsanalysen understøtter korrelasjonsanalysen. Variablene som virker mest i samvariasjon med mestringsklima er i denne rekkefølge «Tillit til arbeidsgiver», «Jobbautonomi», «tillit til nærmeste leder».

«Kunnskapsdeling» tas ikke med siden den ikke var signifikant.

## 1.0 INNLEDNING

Arbeids-og Inkluderingsbedriftene (A&I) i Norge har som hovedformål å hjelpe personer tilbake til arbeidslivet eller hjelpe dem til å kunne stå i en jobb.

Bedriftene tar utgangspunkt i enkeltpersoners bistandsbehov på den ene siden og næringslivets behov for arbeidskraft på den andre. Gjennom kvalifisering, arbeidstrening og ikke minst motivasjon til å tro på egne muligheter, løfter de enkeltindivider stadig nærmere arbeidslivet eller til en fast jobb.

A&I bransjen har vært gjennom omfattende endringer de siste årene. Fra å være garantert oppdrag fra Nav, må bedriftene i dag gjennom anbudsrunder i sterk konkurranse med nasjonale og internasjonale selskaper. Kun to store tiltak er fremdeles «rammestyrte» og forbeholdt Arbeid og Inkluderingsbedrifter, men disse følges tett av politikere og direktorat og vil garantert bli vurdert konkurranseutsatt. Nav-tiltakene tildeles for en periode på 3-4 år.

Konkurranseutsettingen har utfordret gamle inngrodde kulturer der omsorgen for «deltakeren/jobbsøkeren» har vært «eneste» fokus, og altoppslukende for mange veiledere. I dag, tre år etter anbudsutsettingen, står arbeidsfokuset i høysete og evalueringer viser at bransjen får flere personer i jobb enn noensinne.

Mange av bedriftene tapte tilbudene og har vært gjennom kraftige nedbemanninger. Andre har vokst seg store. I enkelte fylker konkurrerer bransjens bedrifter mot hverandre, i andre samarbeides det i form av felles tilbud og leveranser. Bedriftene blir målt på hvor mange personer de får i jobb, til utdanning eller til aktive løsninger nærmere jobb. Flere av tiltakene betales utfra fakturert tid.

Bedriftene er forpliktet til å ha klar bemanning, men er ikke garantert oppdrag fra Nav. Situasjonen har ført til økning i antall midlertidige stillinger. A&I bedriftene tilbyr moderate lønnsbetingelser. Noe høyere enn i barnevernet, på nivå med Nav og kommuneansatte, men under lærerlønninger. Ansatte har ulik bakgrunn. Håndverkere, sosionomer, sykepleiere, økonomer, agronomer, lærere, ingeniører, sosiologer, førskolelærere, barnehageassistenter og vernepleiere. Det er stor interesse for å arbeide i bedriftene.

Mange hevder at klimaet i bedriftene har endret seg vesentlig som følge av endringene. Anbudsutsetting, økte resultatkrav og tøffere arbeidspress har gjort noe med arbeidsmiljø og samarbeidsklimaet i bedriftene. Med bakgrunn i dette

fikk jeg interesse for organisasjonsforsker Christina G.L. Nerstads forskning omkring faktorer som påvirker dannelse av mestringskultur, og behovet for å skape en forståelse for hvordan ulik praksis og ledelse i organisasjoner oppfattes av medarbeidere og påvirker deres atferd (Schneider, 1990).

### ***1.1 Avgrensing av oppgaven og valg av problemstilling***

En hypotese er at denne type bedrifter tiltrekker seg ansatte med et ekstra «hjelpen», de som tilfredsstilles av å hjelpe andre. I egen bedrift opplever jeg at ansatte deler kunnskap, de hjelper hverandre og er glade på vegne av kollegaer som lykkes. Dersom noen har fått ekstra «tunge» saker – for eksempel ansvar for å følge opp personer med tung psykiatri eller rus, trer kollegaer til for å bistå dem med drøftinger for å finne gode løsninger. Dersom ansatte ser at lederen har stort arbeidspress, tar de selv initiativ til å bistå med arbeid for å avlaste. «Slik har vi det hos oss» til tross for at hver enkelt tilkjenner prestasjonspress for å levere resultater som jo både bedriften og hver enkelt blir målt på.

Hvorfor er det slik? Hva gjør at vi har et slikt klima på jobb? Er dette typisk for bransjen eller er det bare slik hos oss?

Christina G.L. Nerstad har i en årrekke forsket på mestringsklima opp mot rivaliseringsklima på arbeidsplassen, og lederens rolle og påvirkning i den sammenheng. Blant hennes konklusjoner er at medarbeidere motiveres av ledere som er opptatt av den enkeltes innsats, utvikling og mestring, og ikke dem som legger opp til intern konkurranse og rivalisering. I A&I bransjen måles medarbeidere i dag på nøkkeltall, men om bedriftene setter ansatte opp mot hverandre er ikke kjent.

Jeg ønsker i denne oppgaven å undersøke hvorvidt bransjens egne ansatte opplever at mestringsklima er det rådende motivasjonsklimaet i egne bedrifter. Videre hvorvidt dette korrelerer positivt med andre variabler som ledelse, jobbautonomi og kunnskapsdeling. Jeg ønsker også belyse, men da mindre grundig, eventuell samvariasjon mellom mestringsklima og mening, mestring og turnoverintensjon.

**Oppgavens problemstilling blir da som følger:**

**Problemstilling:**

*Er mestringsklima det rådende motivasjonsklimaet i Arbeids-og Inkluderingsbedriftene?*

**Videre ønsket jeg å teste ut følgende hypoteser:**

- 1. Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes opplevelse av jobbautonomi*
- 2. Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes tillit til arbeidsgiver.*
- 3. Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes tillit til leder*

Til slutt vil jeg kort belyse hvorvidt det er en positiv korrelasjon mellom tilstedeværelse av mestringsklima og «mestring» (f.eks. ha kunnskap og ferdigheter til å utføre jobben), «mening» (f.eks. opplevelsen av å ha en meningsfull jobb) og «turnoverintensjon»



## ***1.2 Definisjoner og begreper***

Hva er forskjellen på et motivasjonsklima og et arbeidsklima? Hva med organisasjonsklima og psykologisk klima? Hvor hører mestringsklima og prestasjonsklima inn? Det finnes en rekke ulike begreper på ulike klima. Faren for å skape forvirring er absolutt tilstede. Jeg velger derfor å gi noen definisjoner innledningsvis i oppgaven.

### *1.2.1 Arbeidsklima:*

Arbeidsklima er den psykologiske prosessen som er mellomliggende organisasjonskonteksten (det vil si organisasjonens politikk, praksis og prosedyrer) og jobbrelevante holdninger og atferd (Kopelmann mfl., 1990). Arbeidsklima er resultat av organisasjonskonteksten og gjenspeiler ansattes opplevelse av den spesifikke konteksten eller situasjonen (Schneider mfl.,2000)

### *1.2.2 Organisasjonsklima:*

Et organisasjonsklima kan defineres som ansattes delte opplevelser av politikk, praksis og prosedyrer som en organisasjon forventer, belønner og støtter (Schneider og Reichers, 1983)

### *1.2.3 Psykologisk klima:*

Et psykologisk klima kan defineres som et individs opplevelse av den psykologiske påvirkningen arbeidsmiljøet på vedkommendes egen jobbrelevante velferd (James og James, 1989). Psykologisk klima gjør det mulig for den enkelte å tolke hendelser, forutse mulige utfall og tilpasse egne handlinger utfra hva som oppleves som akseptabel og ønsket atferd på arbeidsplassen. (Parker mfl.,2003)

### *1.2.4 Motivasjonsklima:*

Medarbeideres individuelle eller delte opplevelser av eksisterende suksess eller nederlagskriterier i arbeidssituasjonen (Nerstad mfl. 2013). Disse kriteriene for hva som skal til for å oppnå suksess og/eller unngå nederlag, formidles og kommuniseres gjennom politikk, praksis og prosedyrer ved at bestemte former for atferd og handlinger forventes, belønnes og støttes av organisasjonen. (Nerstad

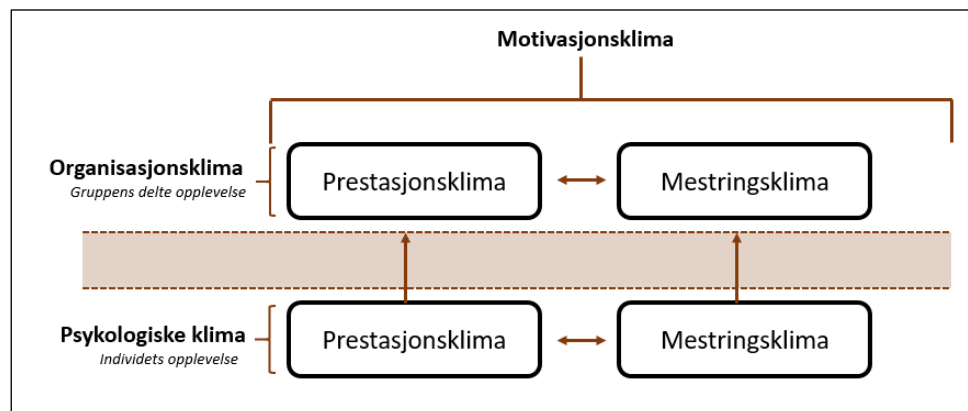
mfl. 2013, Schneider 1975). I følge tradisjonell målorienteringsteori består motivasjonsklimaet av to ulike klimaer; mestringsklima og prestasjonsklima (Ames, 1992a)

### 1.2.5 Mestringsklima:

Suksess kjennetegnes ved stor innsats, selvutvikling, læring, oppgavemestring og samarbeid. Det er fokus på å gi alle ansatte muligheten til å utvikle sitt potensial, uten konstant sammenligning med kolleger. (Nerstad 2012)

### 1.2.6 Prestasjonsklima:

Suksess defineres på grunnlag av sammenligning med andre. Å demonstrere overlegenhet i form av evner står sentralt. Prestasjonsklima motiverer til rivalisering og interne konkurranser. De beste og mest talentfulle står i fokus og fremheves stadig. Det er viktig hele tiden å prestere best. Det er det som fører til belønning og anerkjennelse internt i organisasjonen. Nerstad (2012)



Figur 1: Figuren gir en illustrasjon av de ulike klimaene. Alle former for arbeidsklima kan både operere på individnivå (psykologisk klima) og/eller gruppenivå (organisasjonsklima) på samme tid eller hver for seg i mer eller mindre grad.

## 2.0 TEORI

Jeg har tatt utgangspunkt i organisasjonsforsker Christina G.L. Nerstads forskning omkring mestringsklima og prestasjonsklima og faktorer som påvirker dannelse av disse, herunder kapittelet «Motiverende arbeidsklima» i boka Produktiv motivasjon i Arbeidslivet av Robert Buch, Anders Dysvik og Bård Kuvaas (2016), samt publiserte artikler, rapporter og avhandlinger skrevet av henne eller andre forskere som Nerstad henviser til i sin forskning.

Nerstad har i sitt doktorgradsprosjekt (2012) ved Handelshøyskolen BI vært opptatt av å finne ut om det er mulig å skape et motivasjonsklima som fremmer arbeidsglede, jobbegasjement og bedre arbeidsprestasjoner, og som bidrar til å holde på dyktige medarbeidere.

### *2.1 Prestasjonsklima og mestringsklima*

Hun skisserer to hovedformer for motivasjonsklima – prestasjonsklima og mestringsklima.

Prestasjonsklima definerer suksess utfra en sammenligning med andre, og der overlegen i form av å være bedre står sentralt. I følge Nerstad motiverer et prestasjonsklima til rivalisering og konkurranse internt. I et prestasjonsklima vil de beste bli fremhevd og fokus vil være å prestere bedre enn andre. Det vil også være prestasjonene som avgjør om du får belønning og annerkjennelse internt organisasjonen.

Nerstad (2016) hevder et mestringsklima kjennetegner suksess ved stor innsats, selvutvikling, læring, oppgavemestring og samarbeid. Fokus i en organisasjon med mestringsklima vil være å gi alle ansatte muligheten til å utvikle sitt potensial, uten konstant å bli sammenlignet med kolleger.

Nerstad hevder at på samme måte som motivasjonsklimaet kan deles inn prestasjonsklima og mestringsklima, har vi som enkeltmennesker en preferanse for å definere suksess på to ulike måter.

Hun mener alle har en tilbøyelighet til å være mestringsorienterte og/eller prestasjonsorienterte og at dette er noe som påvirker enkeltmenneskers motiver for handling og atferd. Ifølge Nerstad (2012) er det lettere å gjøre noe med

situasjonen, eller motivasjonsklimaet på arbeidsplassen, enn det er å endre personlighetsdisposisjonen til medarbeiderne.

I følge Nerstad (2016) er et behov for å skape en forståelse for hvordan ulike praksis og ledelse i organisasjoner oppfattes av medarbeidere og påvirker deres atferd (Schneider, 1990). Det er også viktig at ledere selv utvikler en forståelse for hvordan egne handlinger kan oppfattes som kommunikasjon og beskjeder, som igjen påvirker ansattes jobbatferd og hvordan de fungerer i organisasjonen (Schneider 1990). Forskning på arbeidsklima undersøker ansattes subjektive opplevelser av arbeidsmiljøet og hvordan disse opplevelsene driver deres atferd og holdninger (Kuenzi og Schminke, 2009). Denne type forskning er viktig fordi arbeidsklima er en sentral kilde til jobbrelevante holdninger, motivasjon, ekstrarolleatferd, etikk, innovasjon, individuell prestasjon, kunders holdninger og teamprestasjon (Kuenzi og Schminke, 2009; Parker m.fl, 2003).

For å forstå totaliteten av en situasjonsbetinget innflytelse i organisasjonen og hvordan dette påvirker medarbeidere har det vært forsket på spesifikke klimaer. Et eksempel på et slikt klima kan være klima for motivasjon, det vil si et motiverende arbeidsklima. Med dette som perspektiv kan man si at et arbeidsklima i en organisasjon kan bestå av en rekke spesifikke klimaer som klima for motivasjon, klima for kunnskapsdeling, klima for innovasjon, klima for service. Disse opererer på samme tid, men i mer eller mindre grad.

Jeg tar i denne oppgaven utgangspunkt i en form for motiverende arbeidsklima, nemlig opplevd motivasjonsklima (mestrings-og prestasjonsklima).

«Hvorfor tror noen medarbeidere at suksess på jobben handler om å «levere bedre resultater enn kollegaer» og demonstrerer sin overlegenhet overfor kollegaer? Hvorfor legger noen mer vekt på å «forbedre sine jobbferdigheter og «samarbeide og utveksle tanker og ideer»? (Produktiv motivasjon i Arbeidslivet (2016) s. 64).

## ***2.2 Mestringsklima***

I et mestringsklima handler suksess om at ansatte utvikler, lærer, samarbeider gjør en egeninnsats (Amer 1992b). Målsettinger og prestasjonsvurderinger er typisk selvreferert og den enkeltes prestasjoner måles opp mot hva han eller hun tidligere har prestert, ikke mot en sammenligning med andre. Medarbeiderne blir oppmuntret til å gjøre sitt beste og de får flere muligheter til å kunne forbedre seg

(Ames og Ames 1984b). Nerstad (2016) mener medarbeidere i et mestringsklima utvikler en innstilling om at vedkommende kan få til det meste om han eller hun jobber hardt for noe og viser stor egeninnsats. Heller ikke talent eller spesielle evner er avgjørende. Et mestringsklima der ansatte arbeider hardt og viser stor egeninnsats fremmer utvikling av den enkeltes potensiale og evner (Ericsson, Krampe, og Tesch-Rømer, 1993).

Karakteristisk for et mestringsklima er at det i et slikt klima oppfordres til samarbeid fordi man mener dette kan bidra til økt læring og utvikling hos den enkelte (Cerne, Nerstad, Dysvik og Skerlavaj, 2014.) Også det å hjelpe andre beskrives av Nerstad som et samarbeid.

Ames og Ames (1984) hevder at det i et mestringsklima kan eksistere sanksjoner for dem som ikke opptrer hjelpende når noen ber om hjelp. Cerne mfl. (2014) sier mestringsklimaet krever at det er en positiv gjensidig avhengighet kollegaer imellom. Medarbeiderne anser ikke kollegaer som konkurrenter, men som samarbeidspartnere. Den enkeltes mål går ikke på bekostning av andres mål. Nicholls (1979) mener det handler om å tilrettelegge for likeverdig motivasjon for alle. Med dette menes at alle motiveres på likt grunnlag, uavhengig av hvilke evner de har i utgangspunktet, slik at de kan utvikle sitt potensiale.

Nerstad (2016) beskriver et eksempel på et mestringsklima som en arbeidsgruppe eller avdeling der alle medlemmene er motiverte til å tilegne seg, dele, forbedre og kombinere oppgaverelevant kunnskap gjennom samhandling med de andre, og der medlemmene er opptatt av å gjøre hverandre gode og hjelpe hverandre i møtet med nye utfordringer. Hun mener alle har en sentral rolle i arbeidsprosessen i et mestringsklima.

### ***2.3 Prestasjonsklima***

Når det å vinne betyr alt, kan det føre til at en person gjør hva som helst for å vinne, selv om det krever en atferd av umoralsk karakter (Nicholls, 1979).

Christina Nerstad (2016) beskriver et prestasjonsklima som et klima som er preget av et verdssystem som verdsetter sosial sammenligning, interne konkurranser og favorisering av enerne eller talentene. I et prestasjonsklima har ansatte opplevelse av å være i kontinuerlig konkurranse. Fokus handler om å prestere heller enn om hvordan arbeidsoppgaven kan gjennomføres.

Typisk for et slit klima er at de mest kompetente blir motivert, mens ansatte med mindre kompetanse vil føle seg truet.

I et prestasjonsklima er karakterer og vurderinger basert på sammenligninger med andre (Cerne m.fl.,2014)

Nerstad (2016) trekker frem et eksempel fra en bedrift med prestasjonsklima der oppslag med oversikt over ansattes prestasjoner henger på veggen, der de som presterer best får mest oppmerksomhet der sluttresultatene står sentralt og der sammenligningen kollegaer imellom er sentralt.

Forskning viser at når det å vinne betyr alt, så kan det føre til at personer gjør hva som helst for å vinne – til tross for at krever atferd av umoralsk karakter (Nicholls, 1979).

Enten medarbeidere er interessert eller ikke i å bli sammenlignet med kollegaer, tvinger strukturen i et slikt miljø dem til å rette oppmerksomheten mot en slik sammenligning. Nerstad (2016) sier at dersom medarbeidere ikke lykkes til tross for iherdig arbeidsinnsats, kan dette føre til at personen utvikler en oppfatning av at han mangler tilstrekkelige evner til å prestere på et høyt nivå. Dette igjen, kan føre til uhensiktsmessig arbeidsadferd.

I følge Covington og Omelich (1979) er et individs personlige opplevelser av egne evner en av de viktigste motivasjonsingrediensene for prestasjonsatferd.

Et prestasjonsklima, i motsetning til et mestringsklima, omtales som en situasjon som danner en negativ gjensidig avhengighet mellom kollegaer (Ames og Ames, 1984a, Cerne mfl.2014). Dette fordi sannsynligheten for at en ansatt oppnår et mål eller en belønning, reduseres av tilstedeværelsen av mer kompetente kollegaer.

#### ***2.4 Konsekvenser av mestrings-og prestasjonsklima***

Christina Nerstad (2014) mener sterkt fokus på å sammenligne medarbeideres prestasjoner ikke nødvendigvis skaper de beste prestasjonene. Hun mener det også må skapes et klima for mestring. Nerstad mener også at alle er tilbøyelige til både å være mestringsorienterte og/eller prestasjonsorienterte og at dette er noe som påvirker våre motiver for handling og atferd. Nerstad mener det er lettere å

påvirke klimaet på en arbeidsplass enn å endre personlighet til medarbeidere. Mestringsklima kan ifølge Nerstad gi økt aktivitetsglede, økt indre motivasjon (der aktiviteten i seg selv er belønnende), større grad av utholdenhet ved nederlag/feiling og høyere prestasjoner.

Sammen med forskerne Astrid Richardsen, Glyn Roberts og Anders Dysvik har hun gjennomført spørreundersøkelser blant nærmere 9000 ansatte i private og offentlige norske organisasjoner med yrkesgrupper som ingeniører, teknologer og yrker innen finans, om motivasjonsklima på jobben og hvordan dette påvirker den enkeltes motivasjon, holdninger, velvære og prestasjoner på jobb. Resultatene viste at et mestrings og motivasjonsklima på jobben påvirker ansattes motivasjon, engasjement, turnover-intensjonen og prestasjoner på jobben ulikt. Nerstad viser til at motivasjonsklima bidrar til å skape endring i hvordan ansatte definerer personlig suksess, og påvirker deres opplevelse av utbrenthet og engasjement over tid.

Dersom ansatte opplever et mestringsklima blir de mer mestringsorienterte og opplever dermed i høyere grad å være engasjerte på jobb. Nerstad mener resultatene tyder på at det å skape et mestringsklima bidrar til å skape en positiv prestasjonskultur og økt suksess og arbeidsglede.

Ifølge henne vil motivasjonsklima påvirke vår personlighetsorientering. Ansatte som opplever et mestringsklima på jobb indikerer å bli mer mestringsorientert over tid, mens ansatte som i høy grad opplever et prestasjonsklima på jobb heller ser ut til å bli mer prestasjonsorienterte over tid.

Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing (Nerstad m.fl. 2017), et feltstudie blant 956 ansatte fra fem norske organisasjoner viste at organisasjoner og ansatte kan ha stor nytte av å skape og opprettholde et mestringsklima. Studiet bekreftet også viktige strategier for å skape et mestringsklima, herunder å designe meningsfulle og utfordrende arbeidsoppgaver, involvere ansatte i beslutningsprosesser, se og anerkjenne ansattes innsats, fremgang, forbedring og verdi i arbeidsprosessen. Videre viser resultatene viktigheten av å verdsette hver enkelt medarbeider ved å behandle dem likt basert på hver enkelt fremgang fremover å måle dem opp mot standardmål. Undersøkelsen oppfordrer til å la ansatte selv delta i evalueringer av seg selv utfra kriterier for individuell mestring, fremgang og forbedring. Tid til kompetanseutvikling og individuell vekst trekkes

også frem sammen med verdien av samarbeid og hjelpende oppførsel for å oppnå felles mål (Ames, 1992a, 1992b; Roberts, 2012).

Nerstad viser til annen forskning som også vekt på at flere av følgende praksiser (deltakelse i beslutningsprosesser, delegering av kontroll, informasjonsdeling) og trekker frem viktigheten av at ledere i sitt lederskap legger til rette for mellommenneskelig tillit (Lau et al., 2014). Ledere må være bevisste egen rolle som «klimaingeniører», som vil si å være bevisst hvilke signaler de sender sine ansatte gjennom egen atferd og holdninger, og hvordan effekten av signalene påvirker ansattes opplevelse av hva som er viktig, har verdi, betyr noe og som sånn sett definerer hva som skal til for å oppnå suksess i bedriften (Kramer, 2010; Salamon & Robinson, 2008). Signaler fra ledere om at vi i vår bedrift både forventer og belønner ansatte som hjelper andre og deler kunnskap vil føre til at økt vilje til å dele kunnskap mellom medarbeidere (jf. Wang & Noe, 2010).

Christina Nerstad indikerer i sitt doktorgradsstudie "In Pursuit of Success at Work: An Empirical Examination of the Perceived Motivational Climate at Work, Its Outcomes and Antecedents (2012), at støtte fra ledere, opplevelsen av å ha gode trenings- og utviklingsmuligheter og karriererelaterte muligheter er sentrale faktorer for å skape et mestringsklima.

Nerstad deler inn i to hovedformer for motivasjonsklima, - prestasjonsklima og mestringsklima:

- *Prestasjonsklima* hvor suksess defineres på grunnlag av sammenligning med andre og hvor det å demonstrere overlegenhet i form av evner står sentralt. Nerstad mener å kunne bevise at prestasjonsklima motiverer til rivalisering og interne konkurranser. I et prestasjonsklima er det de beste og mest talentfulle som står i fokus og som fremheves. Fokus dreier seg hele tiden om å prestere best og det er gode prestasjoner som fører til belønning og anerkjennelse i egen bedrift/organisasjon
- *Mestringsklima* hvor suksess kjennetegnes ved stor innsats, selvutvikling, læring, oppgavemestring og samarbeid, og hvor det er fokus på å gi alle ansatte muligheten til å utvikle sitt potensial, uten konstant sammenligning med kolleger.



Nerstad mener vi som enkeltindivider er disponert for å definere suksess på to ulike måter og hevder vi alle har en tilbøyelighet til å være mestringsorienterte og/eller prestasjonsorienterte og at dette vil påvirke våre motiver for handling og atferd. Hun mener også at det er lettere å gjøre noe med motivasjonsklimaet på jobben enn det å endre personlighetsdisposisjonen til medarbeidere.

Ifølge Nerstad foreligger det lite forskningsbasert kunnskap om hvilken betydning motivasjonsklima har på arbeidsplassen.

Hun viser til forskning innen idrettspsykologi som konkluderer med at trenere bør tilstrebe å skape et mestringsklima fremfor et prestasjonsklima, og hevder et mestringsklima kan gi økt aktivitetsglede, økt indre motivasjon (der aktiviteten i seg selv er belønnende), større grad av utholdenhet ved nederlag/feiling og høyere prestasjoner. Hun mener de beste idrettsprestasjonene ikke skapes ved å ha fokus på hvordan den enkelte utøver presterer sammenlignet med sine lagkamerater. Nerstad mener også at et prestasjonsklima er mer tilbøyelig til å føre til negative konsekvenser som prestasjonsangst, negativt stress, ytre motivasjon (f.eks. pengebelønning), utbrenthet og fusking. Fare for at man legger opp når man feiler er en av konsekvensene som oppgis. Hun mener resultatene kan tyde på at det å skape et mestringsklima bidrar til å skape en positiv prestasjonskultur og økt suksess og arbeidsglede.

Ifølge Christina Nerstad vil motivasjonsklima også påvirke vår personlighetsorientering ved at ansatte som opplever et mestringsklima på jobb indikerer å bli mer mestringsorientert over tid, mens ansatte som i høy grad opplever et prestasjonsklima på jobb heller ser ut til å bli mer prestasjonsorienterte over tid.

Gjennom sin forskning på idrett og pedagogikk har hun utarbeidet praktiske råd for å skape et klima for gode mestringsopplevelser.

- Skap meningsfylte arbeidsoppgaver med tilstrekkelig variasjon.
- Gi kreative utfordringer og muligheter til medbestemmelse.
- Fokuser på å fremme indre motivasjon ved å legge vekt på utvikling av kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet (vi-følelse).

- Unngå å favorisere og fremheve kun de beste. Ta vare på verdigheten til den enkelte.
- Evalueringer bør i større grad også skje på grunnlag av innsats og egenutvikling. Ikke bare som en sammenlikning med andre.
- Sett av tid til å utvikle talentet som bor i den enkelte medarbeider.

Nerstad (Nerstad m.fl. 2015) har også undersøkt hvordan motivasjonsklimaet påvirker ulike sammenhenger som om engasjement på jobb alltid er positivt, om jobbengasjement kan tappe dem for ressurser som kreves for å takle arbeidshverdagen, om det kan gå ut over familie, fritid osv. og sågar føre til utbrenthet. De undersøkte også om mestringsklima kan redusere risikoen for utbrenthet. Resultatene viste at ansatte med høyt grad av engasjement er mer tilbøyelige for å oppleve utbrenthet, og at ved ansatte med middels eller lavt engasjement så ser det ut til at et mestringsklima er tilbøyelig til å redusere kynisme som er en sentral utbrentdimensjon.

Nerstad m.fl. (2015) mener dette kan tyde på at sistnevnte er flinkere til å balansere sitt engasjement på jobben og redusere faren for å tape ressurser som autonomi, sosial støtte og lignende når de jobber i et mestringsklima.

Hun hevder det kan synes som om evnen et mestringsklima har for å redusere kynisme, svekkes for ansatte med middels til veldig høy grad av jobbengasjement, mens et prestasjonsklima ser ut til å øke risikoen for kynisme (Lemyre m.fl 2006).

Forskning viser også en sammenheng mellom tilstedeværelse av mestrings- og prestasjonsklima og muligheten for å påvirke sammenhengen mellom kunnskapsskjuling, dvs. det å bevisst skjule kunnskap for kollegaer som har bedt om å få informasjon - og kreativitet, i denne sammenheng definert som utvikling av nye og potensielt nyttige ideer på jobb (Amabile, 1988; Conelly m.fl., 2012)

I et feltstudie og et eksperiment Nerstad og hennes kollegaer (Cerne m.fl.2014) utførte i Slovenia for å teste sammenhengen mellom kunnskapsskjuling og kreativitet og hvordan motivasjonsklimaet bidrar til å redusere eller øke den antatte negative sammenhengen, fant de at medarbeidere som bevisst skjulte kunnskap for sine kollegaer fikk svekket sin kreativitet. En forklaring som ble

oppgitt var at den som bevisst skjuler kunnskap utløser en reaksjon av gjensidig mistillit der kollegaer gjengjelder ved å være mindre villige til å dele sin kunnskap igjen. Cerne m.fl (2014) omtaler dette som en negativ mistillitsspiral.

I undersøkelsene fant de at den negative sammenhengen mellom kunnskapsskjuling og kreativitet blir svekket av et mestringsklima. Dette kan tyde på at medarbeidere i et slikt klima i større grad vil se på kunnskapsskjuling som negativt og ødeleggende for deres relasjon til andre kollegaer og ikke minst til egen kreativitet. Funnet forklares ved at et mestringsklima overkjører normen eller ønsket om å gjengjelde slik at motivet for å skjule kunnskap reduseres. Dermed er det mindre sjanse for at kollegaer vil skjule sin kunnskap tilbake og sjansen for å redusere egen kreativitet reduseres (Cerne mf.fl. 2014).

Prestasjonsklima har motsatt effekt ifølge undersøkelsen, og forsterker den negative sammenhengen mellom kunnskapsskjuling og kreativitet. I et slikt klima står sammenligning med kollegaer sentralt og kunnskapsskjuling kan ses på som en god strategi for å sikre seg et konkurransefortrinn (Milne, 2007).

### ***2.5 Negative effekter av et mestringsklima***

Forskning indikerer at mestringsklima i de fleste sammenhenger i skole, idrett og på jobb er hensiktsmessig. Nerstad gjennomførte et studie (Birkeland og Nerstad, 2015) med 1263 teknologer der de sammenlignet tvangsmessig lidenskap – dvs. indre følt press som tvinger en person til å jobbe, og uhøflig adferd, her definert som lavintensiv og avvikende atferd med en tvetydig hensikt om å skade målet (for eks. en kollega) på jobb. Målsettingen med studiet var å se om tilstedeværelse av et mestringsklima påvirket sammenhengen mellom overnevnte, enten ved å redusere eller øke sammenhengen. Undersøkelsen viste at medarbeidere med høy grad av tvangsmessig lidenskap rapporterte høyere grad av uhøflighet og nedlatenhet overfor kollegaer dersom de opplevde høy grad av mestringsklima. Resultatet står i kontrast til andre studier som viser at mestringsklima styrker moralsk atferd (Miller m.fl 2004). Nerstad og Birkeland (2015) forklarer funnet med at dersom det ikke er samsvar mellom personens verdier og situasjonen, kan det det føres til økning i negativ atferd. Undersøkelsen viser at en person med tvangsmessig lidenskap for jobben er opptatt av å demonstrere egne evner og sosiale status. Et mestringsklima støtter ikke opp om dette og har heller ikke fokus

på hver enkelt ansatte og personens utvikling. Dermed kan det mangle samsvar mellom personens verdigrunnlag og suksesskriterier i situasjonen.

## ***2.6 Både mestringsklima og prestasjonsklima på en arbeidsplass***

DeShon og Gillespie (2005) har gjennom teori og forskning understreket at mestringsklima legger til rette for personlig vekst, utvikling og samarbeid, og dermed også fremmer prestasjon. Poortvliet og Darnon (2010) mener overnevnte ikke er i tråd med realitetene i organisasjoner, der ansatte forventes å ha fokus på sluttresultater og prestasjon i stedet for læring, vekst og utforring av arbeidsoppgaver. Ames (1992b) mener det er grunn til på tro at de to motivasjonsklimaene kan være gjensidig avhengig av hverandre men fortsatt er det uklart på hvilken måte de to motivasjonsklimaene relaterer seg til hverandre. Funn fra spørreundersøkelse i Slovenia og Kina (Skerlavaj mfl. 2014) viste at samspillet mellom mestrings- og prestasjonsklima var avgjørende for hvorvidt hyppig ideutvikling med sannsynlighet ville føre til implementering av ideene. Sammenhengen med hyppig ideutvikling og implementering var mest positiv når medarbeiderne på samme tid opplevde høy grad av både mestrings- og prestasjonsklima. Forskerne konkluderte med at for å fremme den kreative prosessen på jobb, kan det være hensiktsmessig med flere ulike suksesskriterier på samme tid, både mestringsrelaterte og prestasjonsrelaterte. Forskerne understreker at dette ikke betyr at man må skape et prestasjonsklima på jobb for å fremme innovasjon (DeShon og Gillespie, 2005), men gitt at det allerede eksisterer et prestasjonsklima på jobb, er det helt avgjørende å skape et mestringsklima for å kunne balansere de negative konsekvensene et prestasjonsklima fører med seg (Skerlavaj mfl. 2014).

Et annet studie av norske kadetter finner vi en positiv sammenheng mellom mestringsklima og indre motivasjon dersom det på samme tid er lav grad av prestasjonsklima (Buch og kollegaer, 2016). Med indre motivasjon menes når aktiviteten er belønnende i seg selv. Dette kan tyde på at dersom man ønsker indre motiverte medarbeider, kan det synes som om det ikke er hensiktsmessig strategi å kombinere de to motivasjonsklimaene. Eksisterende forskning viser altså tidvis svært motstridende funn og kan tyde på viktigheten av fremtidige studier som belyser samspillet mellom klimaene, konsekvenser og den ideelle balansen.

## 2.7 Kilder til et motivasjonsklima

Forskning fremhever at lederen er hovedarkitekten til et arbeidsklima og dermed også til motivasjonsklimaet (Ames, 1992a; Kuenzi og Schminke, 2009), fordi lederen er den som sender ut signaler om hva slags atferd som ønskes, støttes og belønnes (Dragoni, 2005). Signalene kan påvirke ansattes atferd fordi de gir en indikasjon på hva lederen ser på som suksess og nederlag (Nerstad m.fl.2013). Nerstad m.fl (2011) forsket på hvorvidt støttende ledelse, det vil si at lederen bryr seg om sine ansatte, kan være en mulig kilde til motivasjonsklima. De ønsket også å se hvilken rolle forpliktelsesbasert HR-praksis, det vil si, praksis som tilrettelegger for et langsiktig og gjensidig bytteforhold mellom ansatte og arbeidsgiver, spiller. Undersøkelsen, som ble gjort i finans-og helsesektoren, tydet på at støttende ledelse bidrar til å skape en opplevelse av forpliktelsesbasert HR-praksis igjen skaper en opplevelse av mestringsklima på jobb. Funnene indikerer at leder spiller en viktig rolle når det gjelder å danne en opplevelse av mestringsklima blant medarbeiderne. Et annet studie utført i USA av Dragoni og Kuenzi (2012) peker i retning av at lederens personlige målorientering påvirker hvorvidt de ansatte i avdelingen opplevde å jobbe i et mestringsklima eller prestasjonsklima. Overnevnte viser en klar sammenheng mellom leders rolle i å forme medarbeideres opplevelse av arbeidsklima som igjen er avgjørende for atferd og holdninger.

Kjennetegn på mestringsklima og prestasjonsklima kan forstås ved hjelp av følgende modell:

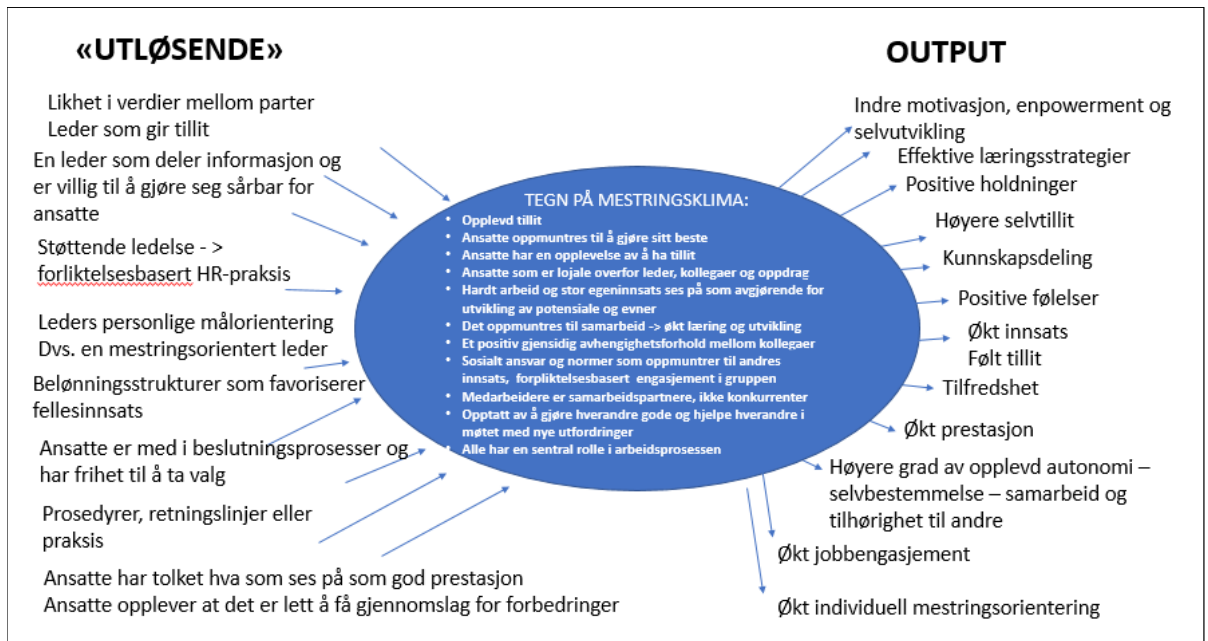
<b>Mestringsklima</b>		<b>Prestasjonsklima</b>	
<b>Elementer</b>	<b>Beskrivelse</b>	<b>Elementer</b>	<b>Beskrivelse</b>
Oppgaver	Oppgavene er utfordrende og varierte <b>M</b> edarbeiderne involveres aktivt <b>M</b> edarbeiderne får hjelp til å sette seg realistiske delmål	Oppgaver	Det er fravær av variasjon og utfordringer
Autoritet	<b>M</b> edarbeiderne involveres i beslutningstakingen og har medbestemmelsesrett	Autoritet	<b>M</b> edarbeiderne er ikke delaktige i beslutningsprosesser

	<b>Medarbeiderne hjelpes med å utvikle selvledelsesferdigheter</b>		
Anerkjennelse/ tilbakemeldinger	<b>Tilbakemeldinger er private og basert på individuell fremgang og forbedring</b> <b>Medarbeidere har like muligheter til å oppnå belønning</b> <b>Det er oppmerksomhet på hver enkelt medarbeiders verdighet</b>	Anerkjennelse/ tilbakemeldinger	<b>Tilbakemeldinger er offentlige og basert på sosial sammenlikning</b>
Gruppering	<b>Det blir oppmuntret til læring gjennom samarbeid og samspill mellom medarbeidere</b> <b>Grupesammensetningen er fleksibel og heterogen</b>	Gruppering	<b>Team og grupper blir satt sammen på grunnlag av evner eller kompetanse</b>
Evaluering	<b>Evalueringen er basert på mestring av arbeidsoppgavene og individuell fremgang</b> <b>Lederen involverer medarbeiderne i egen-evaluering</b> <b>Evaluering er personlig (selv-referert)</b>	Evaluering	<b>Evalueringen er basert på om en medarbeider «vinner» eller utkonkurrerer kollegaer.</b>
Tid	<b>Tidskrav er tilpasset personlig evner</b> <b>Medarbeiderne gis tid og muligheter til forbedring</b>	Tid	<b>Avsatt tid for å lære noe nytt eller løse arbeidsoppgaver er lik for alle uansett forutsetning</b>
Kilder: Tilpasset på bakgrunn av Ames (1992ba) og Ntoumanis og Biddle (1999)			

Lederen kan ved å vise at han/hun bryr seg om medarbeidernes meninger, viser interesse for hvordan de har det, ta hensyn til ansattes verdier og mål samt generelt sett være støttene, bidra til å tilrettelegge for et mestringsklima på jobb (Eisenberger m.fl. 2002). Dette støttes av annen forskning innenfor blant annet idrett og pedagogisk forskning (Ames, 1992b; Epstein, 1988; 1989). Også Stornes m.fl (2008) viser gjennom sin forskning at elever som opplever læreren sin som støttende, har rapportert at de opplever klasseromklimaet som mestringsorientert.

Jeg har forsøkt meg på en illustrasjon som gir en grov oppsummering av forskning omkring mestringsklimaet, hentet fra Christian G.L. Nerstad ulike publikasjoner. Punktene som er oppført under «utløsende», «tegn på

mestringsklima» og «output» er kun plassert utfra egen tolkning og vurdering av teori omkring tema.



Med bakgrunn i teorien i denne oppgaven ønsker jeg å teste ut hvorvidt mestringsklima er det rådende motivasjonsklimaet i Arbeids-og Inkluderingsbedriftene

Videre vil jeg teste ut følgende hypoteser:

1. *Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes opplevelse av jobbautonomi*
2. *Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes tillit til arbeidsgiver.*
3. *Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes tillit til leder*

Til slutt vil jeg kort belyse en eventuell korrelasjon mellom eventuelt tilstedeværelse av mestringsklima og «mestring» (ha kunnskap og ferdigheter til å utføre jobben), «mening» (opplevelsen av å ha en meningsfull jobb) og «turnoverintensjon»

## 3.0 METODE

### 3.1 Fremgangsmåte og deltakere

Jeg har i denne oppgaven valgt bruk av kvantitativ metode, spørreskjema, for å teste ut mine hypoteser for hvorvidt det er en positiv sammenheng mellom tilstedeværelse av et mestringsklima og variablene Kunnskapsdeling, Mening, Mestring, Jobbautonomi, Turnoverintensjon, Tillit til arbeidsgiver og Tillit til nærmeste leder.

«Formålet med kvantitativ analyse er gjerne å teste en hypotese, det vil si å finne ut om en antakelse om virkeligheten stemmer overens med de data man har» (Sirianne Dahlum, 2015, [https://snl.no/kvantitativ\\_analyse](https://snl.no/kvantitativ_analyse)). Den kvantitative forskningstilnærmingen bygger på at man forsøker å skaffe seg oversikt, beskrive, kartlegge, analysere og forklare virkeligheten ved hjelp av kvantitative størrelser (Befring, 2007).

Jeg ønsker først å gi en deskriptiv analyse av datamaterialet om ansattes subjektive opplevelse av overnevnte syv faktorer i egen organisasjon. Den deskriptive statistikken omfatter prinsipp og metoder for å bearbeide, presentere og tolke kvantitative data (Befring, 2007). Videre ønsker jeg å se på sammenhengen eller samvariasjonen mellom mestringsklima og overnevnte faktorer i organisasjonen. Formålet er først og fremst å teste ut hypotesene og hvordan ting er – altså si noe beskrivende eller deskriptivt ved hjelp av korrelasjonen (Dahlum, 2015). Ved å gjøre en korrelasjonsanalyse vil jeg finne ut om det er korrelasjon mellom variablene, hvor sterk korrelasjonen er, om den er statistisk signifikant og hvilken retning korrelasjonene tar i predikert retning. Korrelasjonsanalysene benytter Pearsons produktmomentkorrelasjon (Pearsons  $r$ ) som korrelasjonsmål. Johannessen, A (2010), sier «Pearsons  $r$  angir både type samvariasjon og hvor sterk den er.

Tor Grennes (2004) oppgir korrelasjonskoeffisienten som et mål på styrke og sammenheng mellom to variabler. Den vises gjennom en tallstørrelse som varierer mellom -1 og +1. Jo nærmere 1 tallet er, desto sterkere sammenheng mellom variablene. En korrelasjon på 0 er et uttrykk for at det ikke er en sammenheng. Korrelasjonen 1 angir at det er et fullstendig positivt sammenfall mellom verdiene



på variablene og korrelasjonen -1 uttrykker et fullstendig negativt sammenfall (Johannesen et al., 2010)

Johannesen (2010) sier det ikke finnes noe fasitsvar på hva som kan være høy korrelasjon, men oppgir som en tommelfingerregel i samfunnsvitenskapelige undersøkelser at Pearsons  $r$  opp til ,20 er en svak samvariasjon, ,30-,40 relativt sterk, over ,50 meget sterk. Ringdal (2013) opererer med ønskelige verdier på over,70.

En kan imidlertid foreslå følgende som en tommelfingerregel:

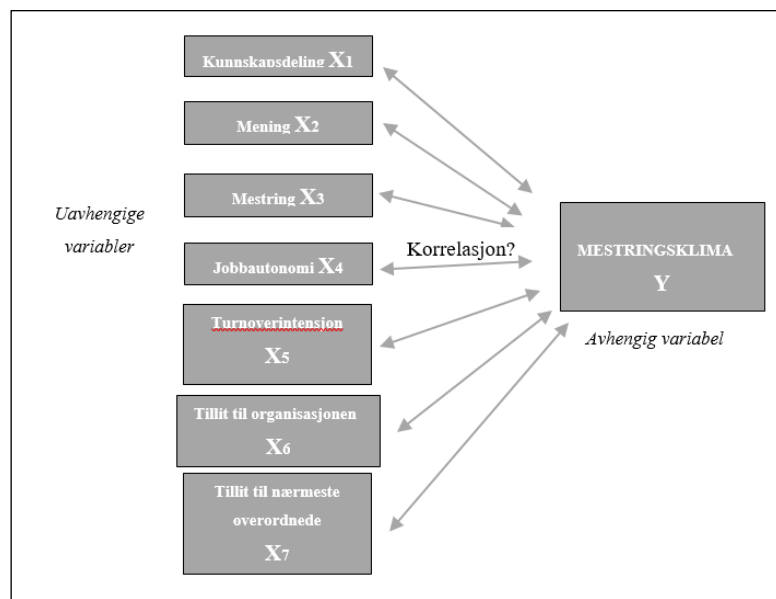
- .20 - .39 svak
- .40 - .69 moderat
- .70 - .89 høy
- .90 – 1,00 meget høy

(Cohen & Holliday, 1982 ref. i Johannesen et al., 2010). Nordahl & Overland (2001) uttrykker at korrelasjoner på over .30 betraktes i forskningssammenheng som betydningsfulle og interessante. Jeg har i min analyse benyttet meg av denne definisjonen.

Jeg ønsker altså i denne oppgaven å undersøke hvorvidt det er en positiv sammenheng mellom tilstedeværelse av et mestringsklima og overnevnte variabler og eventuelt hvor stor denne er. Jeg vil videre gjøre en regresjonsanalyse. En regresjonsanalyse har til formål å beskrive sammenhengen mellom én eller flere uavhengige variabler ( $x_1$ ,  $x_2$  osv.) og en avhengig variabel ( $y$ ) ved å finne frem til en funksjon eller et tilnærmet uttrykk eller en forenklet matematisk beskrivelse av den virkelige sammenhengen. Funksjonen gjør det mulig å fastsette verdien av  $y$  når man kjenner verdiene for de aktuelle  $x$  (Dahlum, 2015).

Ved hjelp av regresjonsanalysen ønsker jeg å undersøke hvilke av de uavhengige variablene Kunnskapsdeling ( $X_1$ ), Mening ( $X_2$ ), Mestring, ( $X_3$ ), Jobbautonomi ( $X_4$ ) Turnoverintensjon ( $X_5$ ), Tillit til arbeidsgiver ( $X_6$ ) og Tillit til nærmeste leder ( $X_7$ ) som har størst påvirkning på mestringsklima ( $y$ ). Jeg vil altså forsøke å finne et uttrykk for hvordan tilstedeværelse av et mestringsklima ( $y$ ) avhenger av de uavhengige variablene. I drøftingen i etterkant vil jeg å fokusere mest på variablene  $X_4$ ,  $X_6$ ,  $X_7$ .

En av fordelene med regresjonsanalyse er at vi kan kontrollere for andre faktorer som påvirker både den uavhengige variabelen vi er interessert i og avhengig variabel (Sirianne Dahlum, 2015).



### 3.2 Utvalg

Spørreundersøkelsen ble sendt til 97 Arbeids- og Inkluderingsbedrifter spredt over hele Norge, men jeg ba kun de bedrifter som leverer tiltakene Oppfølging, Avklaring og AFT (Arbeidsforberedende trening) om å svare på undersøkelsen. Jeg mottok svar fra 50 bedrifter. Tiltakene de leverer til Nav har identisk kravspesifikasjonen uavhengig av hvor i landet bedriften ligger. I tiltaket Oppfølging blir bedriftene målt på hvor mange de får i jobb. I AFT blir det målt på hvor mange de får i jobb og/eller utdanning mens de i Avklaringstiltaket blir målt på hvor mange de klarer å anbefale mot aktive løsninger som er nærmere jobb enn da de kom inn i tiltaket. Forskjellen på deltakerne i AFT og Oppfølging er at AFT-tiltaket har «tyngre» deltakere, dvs. personer med mer komplekse utfordringer. De står normalt noe lengre fra jobb enn deltakere i Oppfølgingstiltaket. I Avklaringstiltaket er målsettingen å «avklare» hva som må til for å få personen tilbake til jobb, dersom dette i det hele tatt er mulig å tenke jobb.

### 3.3 Respondentene

Jeg fikk informasjonen om bedriftene og kontaktinformasjon til daglig ledere av bransjeforeningen for Arbeid- og Inkludering i NHO Service.

Daglig leder i hver bedrift ble kontaktet per. mail. I mailen stod følgende:

- Informasjon om hva jeg ønsket å undersøke

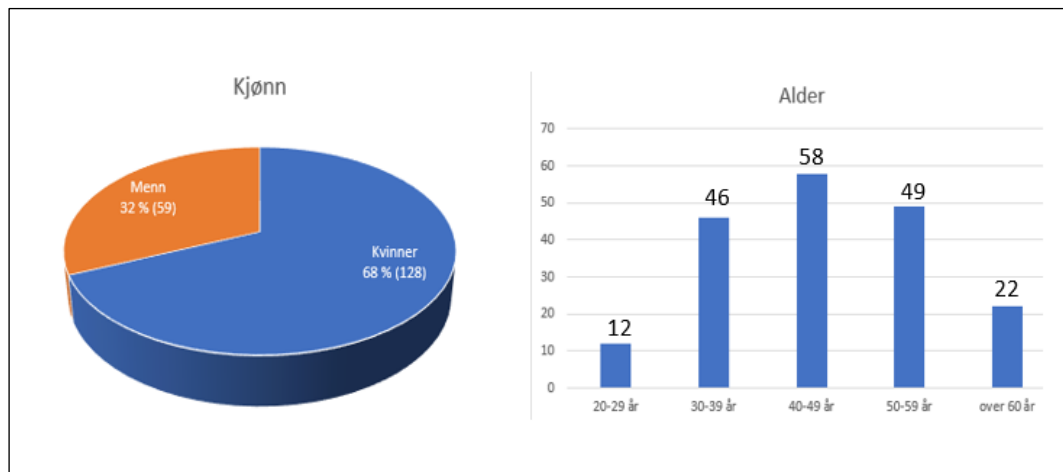
- Forespørsel om å sende spørreskjema til hans/hennes ansatte via daglig leder.
- Spørsmål til daglig leder om hvor mange av hans ansatte som jobber i de tre tiltakene jeg ønsket å sende undersøkelsen til.
- Selve informasjonen til ansatte
- Forklaring på hvorfor det var viktig at de skrev navn på egen bedrift i svarskjemaet

Ikke alle daglige ledere sendte meg nøyaktig antall veiledere. Jeg måtte derfor på egenhånd sjekke ut hvor mange tiltaksplasser flere av bedriftene har, og dele opp på cirka antall veiledere i hver bedrift. Det knytter seg derfor noe usikkerhet til nøyaktig antall veiledere som mottok skjemaet. Utfra tallene jeg fant, kan det tyde på en svarprosent mellom 35-40%. Da flere av lederne fortalte meg at ansatte også hadde andre undersøkelser de skulle svare på, valgte jeg ikke å forstyrre ytterligere ved å be daglig leder sende dem purring.

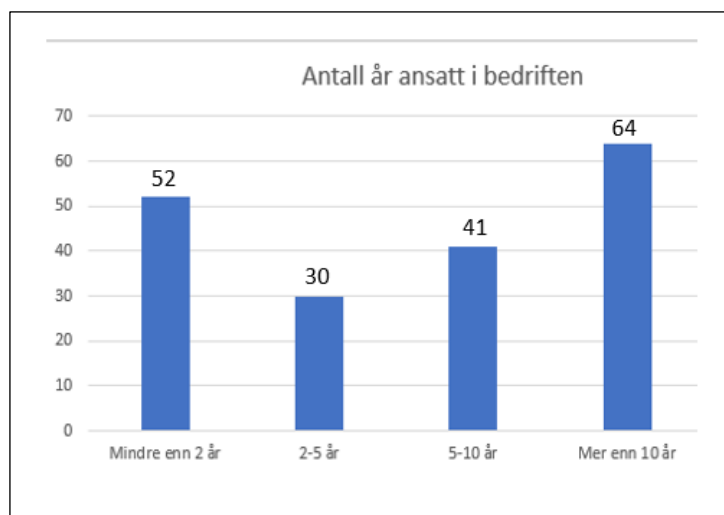
### ***3.4 Bakgrunnen til respondentene***

Veilederne som har besvart undersøkelsen har ulike bakgrunn. Lærere, sykepleiere, sosionomer, vernepleiere, miljøterapeuter, økonomer, agronomer, ingeniører, markedsførere, sosiologer og helt sikkert andre yrkesgrupper. Felles for dem må man anta er motivasjonen for å løse et viktig samfunnsoppdrag ved å hjelpe mennesker tilbake til arbeidslivet eller til å klare å stå i et stadig tøffere arbeidshverdag. Kompetansekravene fra Nav for å kunne levere tiltakene er utdanning på bachelor-nivå men også kompetanse innen andre områder som veiledning, karriereveiledning og rus/psykiatri. Dette innebærer at bedriftene er nødt til å gjennomføre kompetansehevede tiltak innenfor overnevnte områder dersom ansatte ikke har dette ved oppstart.

### 3.5 Kjønn og alder



### 3.6 Antall år ansatt i bedriften



### 3.7 Design

En av måtene å måle gruppers kollektive målorientering på er å aggregere svarene fra individuelt nivå til gruppenivå (e.g., Huang, 2009; LePine, 2005). Videre blir individet i arbeidsrelaterte undersøkelser spurt om deres individuelle målorientering fremfor å bli spurt om deres tolkning av arbeidsmiljøet (Nerstad m.fl. 2012).

Det er viktig å ta hensyn til at dataene er relevante (valide), pålitelige (reliable) og representative for problemstillingen (Grønmo, 2004).

Reliabilitet, eller pålitelighet, går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi samme resultat (Ringdal, 2007). Validitet eller gyldighet, går på om en faktisk måler det en vil måle (Ringdal, 2007). Validitet er et mer generelt begrep enn reliabilitetsbegrepet – en kan si at høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2007).

For å imøtekomme kravene til validitet og reliabilitet har jeg tatt utgangspunkt i allerede evaluerte og godkjente spørsmål innenfor fem fokusområder.

Spørsmålene om motivasjonsklimaet (mestringsklima og prestasjonsklima) er utviklet og validert av Christina G.L. Nerstad og bygger på hennes doktorgradsstudie *Achieving success at work* (2012), for eksempel: «i min avdeling oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer» eller «i min avdeling oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat».

Utsagnene om Kunnskapsdeling er utviklet av de Vries, van den Hooff, & de Ridder, (2006) og Tillit i organisasjonen er hentet av Pugh, et al., (2003), og utviklet av Gabarro & Athos, (1976). Turnoverintensjon er målt ved hjelp av fem utsagn, for eksempel «Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb» og «jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året» og er utviklet av Kuvaas (2008). Psykologisk empowerment er delt i fire deler – Mening, Kompetanse, Selvbestemmelse og Betydning og er utviklet av Spreitzer (1995), Mening vil avdekke hvor viktig og meningsfull jobben er gjennom påstander som «arbeidet jeg gjør er viktig for meg» og jobben jeg gjør er meningsfull».

Kompetanse omhandler egne evner, egenskaper, ferdigheter i påstander som at «jeg er trygg på mine evner til å utføre jobben» eller «jeg behersker de ferdighetene som trengs i jobben min» og blir av meg videre i oppgaven omtalt som variabelen «mestring». Tredje tema innenfor psykologisk empowerment er Selvbestemmelse som omhandler frihet til å kunne bestemme hvordan jobben skal gjøres. Påstander som «jeg kan selv bestemme hvordan jeg går frem når jeg jobber» eller «jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min». Siste del «Betydning» omhandler graden av innflytelse på hva som skjer i egen avdeling. Jeg har slått sammen Selvbestemmelse og Betydning og kalt variabelen «Jobbautonomi» videre i oppgaven. De siste hypotesene i spørreskjemaet handler om Tillit til organisasjonen/arbeidsgiver og tillit til nærmeste leder. Tillit til organisasjonen er hentet fra Pugh, et al.(2003) og utviklet

av Gabarro & Athos, (1976) og består av 7 påstander, der to av dem er «Jeg mener min arbeidsgiver har høy grad av integritet» og «jeg tror min arbeidsgivers motiver og hensikter er gode». Fire påstander om tillit til nærmeste leder er hentet fra 16 utsagn utviklet av Rhoades, Eisenberger, & Armeli, (2001) brukt i Kuvaas, (2008) og Kuvaas & Dysvik, (2010a) (lederstøtte). De første 8 utsagnene omhandler personens oppfatning av hvorvidt organisasjonen bryr seg om han/henne som person og hvordan vedkommende har det på jobben, mens de neste fire omhandler i hvilken grad personens nærmeste overordnede viser interesse for han/henne. De siste fire omhandler hvorvidt kollegaer bryr seg om personen og vedkommendes meninger, mål og verdier. Jeg har her kun vært opptatt av å undersøke respondentenes holdning til støtte fra nærmeste overordnede og har derfor kun brukt påstandene knyttet til dette. For eksempel «Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger» og «min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier».

### ***3.8 Målinger***

Alle svarene innenfor alle overnevnte tema var gradert på en skala fra 1-5 der 1= Svært uenig og 5= Svært enig.

## 4.0 PRESENTASJON AV RESULTER

Data er systematisert og oppgaven vil gi en deskriptiv analyse av hver variabel for seg. Videre gjort en Pearson korrelasjonsanalyse med mestringsklima som avhengig analyse og øvrige som uavhengige. Til slutt er det gjennomført en lineær regresjonsanalyse for å vise hvilke variabler som virker mest. Resultatene er gitt ved 5% signifikansnivået eller sterkere.

Jeg ønsker først å presentere alle spørsmålene innenfor hvert tema hver for seg. Deretter presentere indeksen samlet for hvert av temaene, før jeg ser på korrelasjonsanalysen og til slutt regresjonsanalysen.

### 4.1 Kunnskapsdeling.

	Mean	Std. Deviation	N
Jeg liker å bli oppdatert på hva mine kollegaer vet/har kunnskap om	4,59	0,653	187
Når jeg har behov for spesifikk kunnskap, spør jeg mine kollegaer	4,71	0,521	187
Jeg informerer jevnlig mine kollegaer om hva jeg arbeider med	3,96	0,867	187
Når jeg har lært noe nytt sørger jeg for at mine kollegaer også lærer det	3,82	0,840	187
Jeg deler informasjonen som jeg får med mine kollegaer	4,37	0,654	187
Jeg spør mine kollegaer om deres ferdigheter når jeg ønsker å lære spesifikke ferdigheter	4,35	0,818	187
Jeg anser det som viktig at mine kollegaer vet hva jeg jobber med	4,26	0,734	187
Når jeg vet at en kollega er flink til noe, ber jeg han/henne om å lære meg	4,42	0,782	187
<i>Cronbach's Alpha 0,805</i>			

Gjennomsnittsscoren på spørsmålene ligger fra 3,83 til 4,59 på en skala fra 1-5, der 5 betyr svært enig. Cronbach' Alpha på 0,805 viser god reliabilitet. Spesielt høy positiv tilbakemelding gis på spørsmålene «Når jeg har behov for spesifikk kunnskap, spør jeg mine kollegaer» der respondentene i snitt svarer 4,71 og «jeg liker å bli oppdatert på hva mine kollegaer vet/har kunnskap om» der de i snitt svarer 4,59.

Det er også stor grad av enighet i gruppen respondenter i at det er lov til å spørre kollegaene om spesifikk kunnskap dersom man trenger det. På denne hypotesten er standardavviket kun 0.521. Også hypotesen om at jeg deler kunnskapen jeg har med kollegaene viser lav spredning (0,653).

Lavest har respondentene scoret spørsmålet «Når jeg har lært noe nytt sørger jeg for at mine kollegaer også lærer det», men et gjennomsnitt på 3,82 er likevel høyt tatt i betraktning at den ansatte her tar en aktiv rolle i å lære bort det han/hun har lært selv. Standardavviket på 0,840 viser noe større sprik i svarene, men fremdeles ikke veldig stort.

#### 4.2 Mening

	Mean	Std. Deviation	N
Arbeidet jeg gjør er viktig for meg	4,61	0,607	187
Mine jobbaktiviteter er personlig meningsfulle for meg	4,48	0,667	187
Jobben jeg gjør er meningsfull	4,72	0,575	187
<i>Cronbach's Alpha 0,860</i>			

Også på påstandene om jobben er meningsfull og viktig svarer respondentene svært positivt bekreftende, og aller mest positivt svar får påstanden om at «jobben jeg gjør er meningsfull» med et snitt å 4,72, der 4 er enig og 5 er svært enig. Cronbach's Alpha på 0,860 viser også her at hensynet til reliabilitet er ivaretatt på en god måte. Standardavvik på henholdsvis 0,575 og 0,607 og 0,667 viser stor grad av enighet i svarene.

#### 4.3 Mestring

	Mean	Std. Deviation	N
Jeg er trygg på mine evner til å utføre jobben min	4,32	0,681	187
Jeg er sikker på at jeg har de egenskapene som skal til for å utføre mine jobbaktiviteter	4,30	0,694	187
Jeg behersker de ferdighetene som trengs i jobben min	4,25	0,644	187
<i>Cronbach's Alpha 0,855</i>			

Også innenfor temaet mestring viser gjennomsnittsverdien at de gjennomsnittlig har svært positivt bekreftende. På alle hypotesene er snittscore mellom enig og svært enig Også her viser cronbach' Alpha på 0,855 at hypotesene er reliable. Standardavviket er lavt – det vil si det er stor grad av enighet omkring svarene.



#### 4.4 Jobbautonomi

	Mean	Std. Deviation	N
Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min	4,21	0,772	187
Jeg kan selv bestemme hvordan jeg går frem når jeg jobber	4,01	0,829	187
Jeg har betydelig uavhengighet og frihet i jobben min	4,04	0,832	187
Jeg har stor innflytelse på det som skjer i min avdeling/enhet	3,56	0,990	187
Jeg har ganske stor kontroll over det som skjer i min avdeling/enhet	3,55	0,973	187
Min innflytelse over hva som skjer i min avdeling/enhet er stor	3,44	0,978	187
<i>Cronbach's Alpha 0,841</i>			

Under tema jobbautonomi svarer respondentene mest bekreftende på påstanden som omhandler frihet til å bestemme hvordan jeg gjør jobben min (4,21) og minst bekreftende på «min innflytelse over hva som skjer i min avdeling/enhet» (3,44). Gjennomsnittet svarer likevel positivt på en skala fra 1-5, og der 3 er verken enig eller uenig. Cronbach's Alpha på 0,841 indikerer god reliabilitet.

Minst varians er det på påstanden om «jeg har betydelig frihet til å bestemme hvordan jeg gjør jobben min» (0,772), mens det er størst sprik i svaret på «jeg har stor innflytelse på det som skjer i min avdeling/enhet er stor» (0,990). Generelt større spredning innenfor denne variabelen enn de to foregående.

#### 4.5 Turnoverintensjon

	Mean	Std. Deviation	N
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	2,16	1,129	187
Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året	2,01	1,231	187
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter ny jobb det neste året	2,10	1,203	187
Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige	2,25	1,156	187
Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene	2,68	1,338	187
<i>Cronbach's Alpha 0,889</i>			

Svarskalen er 1-5 hvorav 1 er svært uenig, 2. uenig, 3. verken uenig eller enig, 4. enig og 5. svært enig. Gjennomsnittet av respondentene svarer at de ikke ofte tenker på å slutte i jobben (2,16), og heller ikke i løpet av året (2,01). De ser heller ikke negativt på fremtidsutsiktene i jobben (2,25). Selv ikke i løpet av de neste tre årene heller snittet i «positiv retning» det vil si enig eller svært enig i spørsmålet

om at de aktivt vil lete etter ny jobb. Cronbach's Alpha på 0,889 viser at krav til reliabiliteten er ivaretatt. Standardavviket viser imidlertid at svarene spriker.

#### 4.6 Tillit til arbeidsgiver

	Mean	Std. Deviation	N
Jeg mener at min arbeidsgiver har høy grad av integritet	4,02	0,901	187
Jeg kan forvente at min arbeidsgiver behandler meg på en konsekvent måte	3,88	0,973	187
Jeg opplever min arbeidsgiver som ærlig og redelig	4,02	0,978	187
Jeg mener at min arbeidsgiver ikke behandler meg på en rettferdig måte (reversert)	4,17	1,005	187
Jeg tror at min arbeidsgivers motiver og hensikter er gode	4,25	0,931	187
Min arbeidsgiver er åpen og likefrem overfor meg	3,90	1,050	187
Jeg er ikke sikker på om jeg fullt ut stoler på min arbeidsgiver (reversert)	3,94	1,115	187
<i>Cronbach's Alpha 0,927</i>			

Innenfor variabelen «tillit til arbeidsgiver» svares det mest positiv på påstandene om at «min arbeidsgiver har høyt grad av integritet» (4,02), «jeg opplever min arbeidsgiver som ærlig og redelig» (4,02) og «jeg tror min arbeidsgivers motiver og hensikter er gode» (4,25). Standard avvik på over 0,9 på alle disse tre indikerer noe større spredning enn vi har sett på flere av de andre temaene. Enda høyere spredning ses i svarene på «jeg mener at min arbeidsgiver ikke behandler meg på en rettferdig måte» (1,005), «min arbeidsgiver er åpen og likefrem overfor meg» (1,050) og «jeg er ikke sikker på om jeg fullt ut stoler på min arbeidsgiver» (1,115). Også her indikerer en Cronbach' Alpha på 0,927 at krav til reliabilitet er ivaretatt.

#### 4.7 Tillit til nærmeste leder

	Mean	Std. Deviation	N
Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger	4,22	0,861	187
Min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobb	4,25	0,870	187
Min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier	4,16	0,859	187
Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig om meg (reversert)	4,43	0,861	187
<i>Cronbach's Alpha 0,892</i>			

Innenfor variabelen «tillit til nærmeste leder» svarer respondentene gjennomsnittlig høyt i positiv retning. Gjennomsnittet svarer 4,43 (4= uenig og 5= svært uenig) på påstanden om at «nærmeste overordnede ikke bryr seg særlig om

meg» og 4,25 (4= enig og 5 = svært enig) på hypotesen om at min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobb. Spredningen er akseptabel og tilnærmet lik på alle påstandene.

#### 4.8 Mestringsklima

I min avdeling/arbeidsgruppe.....	Mean	Std. Deviation	N
...oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer	4,45	0,819	186
...legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling	3,78	0,964	186
....oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsutvikling	4,34	0,844	186
...blir arbeidstakere oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen	3,70	0,972	186
...har alle en viktig og tydelig oppgave i arbeidsprosessen	4,59	0,809	186
...er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen	4,08	0,831	186
blir man oppmuntret til å prestere optimalt for å ha muligheten til å oppnå pengebelønninger	3,92	0,944	186
Cronbach's Alpha 0,861			

Innenfor den avhengige variabelen mestringsklima svares det gjennomsnittlig positivt på de fleste påstandene. Mest positivt gjennomsnitt er det på påstanden «I vår avdeling/arbeidsgruppe har alle en viktig og tydelig oppgave i arbeidsprosessen» (4,59), men også gjennomsnittssvarene på påstandene «...oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsutvikling» (4,34), «oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer» (4,45) og «er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen» (4,08) er høye i positiv retning. De to påstandene som hevder at det legges vekt på den enkeltes læring og utvikling (3,78) og «blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen (3,70) har lavest gjennomsnittsscore, men det er likevel positive. På disse to er også standardavviket høyest. Cronbach`s Alpha på 0,861 viser at krav til reliabilitet er ivaretatt.

#### 4.9 Prestasjonsklima

I min avdeling/arbeidsgruppe.....	Mean	Std. Deviation	N
.....måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegaers prestasjoner	2,66	1,195	186
...motiveres det til rivalisering mellom ansatte	1,76	1,019	186
.....oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat	1,87	1,088	186
....fremheves (kun) de arbeidstakere som oppnår de aller beste resultatene/prestasjonene	2,13	1,206	186
....eksisterer det et rivaliserende konkurranseforhold blant arbeidstakerne	1,93	1,066	186
....blir man oppmuntret til å prestere optimalt for å ha muligheten til å oppnå pengebelønning	2,37	1,184	186
... blir den enkeltes prestasjoner sammenlignet med andre kollegaers prestasjoner	2,18	1,114	186
Cronbach's Alpha 0,880			

Gjennomsnittsscoren generelt er negativt bekreftende på hypotesene under temaet prestasjonsklima. Aller lavest gjennomsnittssvar har «I min avdeling motiveres det til rivalisering mellom ansatte (1,76 – hvor 1= svært uenig og 2= uenig). På påstanden «I min avdeling/arbeidsgruppe måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegaers prestasjoner, er gjennomsnittsscoren 2,66. På alle påstandene er det relativt stort standardavvik, noe som tyder på at respondentenes har vært noe mer uenig her enn ved flere av de tidligere temaene.

#### 5.0 INDEKSEN

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MENING	187	2,00	5,00	4,6043	0,54567
MESTRING	187	2,00	5,00	4,2906	0,59313
JOBBAUTONOMI	187	1,67	5,00	3,8004	0,67154
TURNOVERINTENSJON	187	1,00	5,00	2,2396	1,01045
TILLITLARBEIDSGIVER	187	1,43	5,00	4,0237	0,83048
TILLITLEDER	187	1,75	5,00	4,2647	0,75008
MESTRINGSKLIMA	186	1,71	5,00	4,1229	0,65393
PRESTASJONSKLIMA	186	1,00	5,00	2,1275	0,85816
KUNNSKAPSDELING	187	2,88	5,00	4,3102	0,48227
Valid N (listwise)	186				

Indeksen viser summen av alle påstander per tema. Høyest positiv gjennomsnittsscore har temaet «mening» som omhandler påstandene om at arbeidet er viktig for meg, mine jobbaktiviteter er personlig meningsfulle for meg og jobben jeg gjør er meningsfull. Her er også standardavviket minst. Både innenfor temaene mestring, tillit til arbeidsgiver, tillit til leder, mestringsklima og kunnskapsdeling svarer respondentene gjennomsnittlig positivt. På temaet «tillit til arbeidsgiver» er spredningen noe større enn de andre.

Både tema turnoverintensjon (2,2396) og prestasjonsklima (2,1275) har respondentene svart lavt (1=svært uenig 2=uenig 3= verken enig eller ikke enig»).

På disse temaene er også variansen høyest, dvs. det har vært størst uenighet/sprik i svarene.

## 6.0 KORRELASJONSANALYSE

		Alder	ANSIENNETE T	KJØNN	MENING	MESTRING	JOBBAUTO NOMI	TURNOVER INTENSJON	TILLITILAR BEIDSGIVER	TILLITLEDE R	MESTRING KLIMA	PRESTASJ ONSKLIMA	KUNNSKAP SDELING
Alder	Pearson	1	.432*	-.192*	.169	.151	.147	-.180	-0.013	-0.043	-0.017	0.104	-0.003
	Correlation												
	Sig. (2-		0.000	0.008	0.010	0.040	0.045	0.014	0.865	0.502	0.821	0.156	0.965
ANSIENNETE	Pearson		1	-.015	0.024	.116	-0.050	0.063	-.272*	-.213	-.163	.255	-0.060
	Correlation												
	Sig. (2-			0.119	0.744	0.016	0.495	0.353	0.000	0.003	0.021	0.000	0.274
KJØNN	Pearson			1	0.134	0.016	0.070	0.011	0.047	0.017	.166	-0.066	.273
	Correlation												
	Sig. (2-				0.066	0.831	0.343	0.665	0.521	0.615	0.023	0.363	0.000
MENING	Pearson				1	.372*	.337*	-.429*	.331*	.244*	.265	-.253*	.325*
	Correlation												
	Sig. (2-					0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000
MESTRING	Pearson					1	.233*	-.0135	-0.003	0.063	0.010	0.093	.163
	Correlation												
	Sig. (2-						0.001	0.065	0.966	0.253	0.830	0.208	0.026
JOBBAUTONOMI	Pearson						1	-.373*	.485*	.475*	.536*	-.323*	.315*
	Correlation												
	Sig. (2-							0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
TURNOVERINTENSJON	Pearson							1	-.508*	-.419*	-.363*	.240*	-.209*
	Correlation												
	Sig. (2-								0.000	0.000	0.000	0.001	0.004
TILLITILARBEIDSGIVER	Pearson								1	.531*	.704*	-.478*	.330*
	Correlation												
	Sig. (2-									0.000	0.000	0.000	0.000
TILLITLEDER	Pearson									1	.577*	-.459*	.238*
	Correlation												
	Sig. (2-										0.000	0.000	0.000
MESTRINGSKLIMA	Pearson										1	-.436*	.415*
	Correlation												
	Sig. (2-											0.000	0.000
PRESTASJONSKLIMA	Pearson											1	-.170*
	Correlation												
	Sig. (2-												0.021
KUNNSKAPSDELING	Pearson												1
	Correlation												
	Sig. (2-												

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

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

Analysen ligger også i større format som vedlegg.

Jeg velger å ikke kommentere kjønn, alder og hvor mange år de har vært ansatt, men i stedet fokusere på de mest interessante variablene.

Jeg hadde en hypotese om at det var høy korrelasjons mellom det å ha en meningsfull jobb og tilstedeværelse av mestringsklima. Stor var derfor overraskelsen over å oppdage manglende korrelasjon mellom mening og mestringsklima (.265, med signifikansnivå på 10%). Jeg velger kun å ta med samvariasjon på 0.5 eller sterkere).

Like overraskende og desto mer interessant var det å se at jeg heller ikke finner korrelasjon mellom variabelen mestring (0,10) og mestringsklima.

Jobbautonomi viser moderat korrelasjon med mestringsklima med ,536 og signifikansnivå på under 1%. Jobbautonomi korrelerer også med de aller fleste av de andre variablene, men viser negativ korrelasjon med turnoverintensjon (-363).

Analysen viser også at variabelen Kunnskapsdeling (,415) har en moderat korrelasjon med mestringsklima. Tillit til arbeidsgiver viser imidlertid høy korrelasjon med ,704 med signifikansnivå på 1%. Også tillit til nærmeste leder viser moderat korrelasjon med ,577 og signifikansnivå på 1%. Turnoverintensjon viser negativ korrelasjon (-,363).

Oppsummert viser korrelasjonsanalysen at fire variabler har moderate til sterke korrelasjoner til mestringsklima. Tillit til arbeidsgiver har høyest korrelasjon, deretter kommer tillit til nærmeste leder. Jobbautonomi som nummer tre og Kunnskapsdeling som nummer fire. I tillegg ingen samvariasjon mellom mestringsklima og mening og mestring og negativ korrelasjon til turnoverintensjon.

Til tross for at det er en betydelig sammenheng mellom kunnskapsdeling og mestringsklima utelukker det altså ikke at det er en sterkere sammenheng mellom tillit til arbeidsgiver og tillit til nærmeste leder. Det er viktig å understreke at analysen kun sier noe om samvariasjon – altså dersom man skårer høyere på det ene, så skårer man høyere på den andre – den sier ikke noe om hvilken variabel som påvirker hvem.

## 7.0 REGRESJONSANALYSE

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,829	,250		15,307	,000
	Alder	,058	,048	,098	1,210	,228
	ANSIENNITET	-,103	,043	-,192	-2,411	,017
	KJØNN	,228	,103	,163	2,221	,028
2	(Constant)	,397	,468		,849	,397
	Alder	-,008	,033	-,014	-,253	,800
	ANSIENNITET	,029	,030	,054	,963	,337
	KJØNN	,136	,071	,097	1,906	,058
	KUNNSKAPSDILING	,193	,074	,142	2,612	,010
	MENING	-,030	,071	-,025	-,428	,670
	MESTRING	-,070	,059	-,063	-1,183	,239
	JOBBAUTONOMI	,198	,058	,204	3,414	,001
	TURNOVERINTENSJON	,026	,039	,040	,666	,506
	TILLITTILARBEIDSGIVER	,381	,054	,485	7,102	,000
TILLITLEDER	,167	,055	,191	3,051	,003	

a. Dependent Variable: MESTRINGSKLIMA

*Jeg velger ikke å kommentere alder, ansiennitet og kjønn*

Regresjonsanalysen viser tre signifikante standardiserte regresjonskoeffisienter på 5% signifikansnivå eller sterkere. Resultatene understøtter korrelasjonsanalysen. Variabelen «tillit til arbeidsgiver» forklarer mest med en regresjonskoeffisient på ,485 og signifikansnivå på under 1%. Deretter følger jobbautoomi med regresjonskoeffisient på ,204 på 1% signifikansnivå. Som nummer tre følger «tillit til nærmeste leder» med regresjonskoeffisient på ,191 på 3% signifikansnivå.

## 8.0 DRØFTING

Jeg har i denne oppgaven ønsket å undersøke hvorvidt ansatte i Arbeids- og Inkluderingsbransjen har en opplevelse av tilstedeværelse av mestringsklima i sin bedrift. Christina Nerstad (2012) skriver at i et mestringsklima kjennetegnes suksess ved stor innsats, selvutvikling, læring, oppgavemestring og samarbeid. Jeg ønsket å undersøke hvordan det tenkes og jobbes med utveksling av ideer, hvilken holdning og praksis organisasjonene har rundt den enkelte medarbeiders læring og utvikling? Hvordan samarbeides det og hvordan tenkes det rundt ansattes rolle i arbeidsprosessene?

Bakgrunnen for interessen var erfaringer og observasjoner fra tidligere og nåværende arbeidsplass. Erfaringer som fortalte meg at motivasjonsklimaet jeg observerte i min egen Arbeids- og Inkluderingsbedrift var svært forskjellig fra det jeg hadde erfart i mine tidligere jobber. I tidligere jobber hadde jeg opplevd ansatte med «spisse albuer» som var opptatt av seg selv, sin egen utvikling og karriere og gjerne skjulte kunnskap for kollegaer dersom de trodde den kunne være verdifull og viktig for egen posisjonering.

Nerstad (2016) beskriver to hovedformer for motivasjonsklima, prestasjonsklima og mestringsklima, hvorav prestasjonsklima definerer suksess utfra en sammenligning med andre, og der det å være overlegen i form av å være bedre står sentral. Nerstad mener prestasjonsklima motiverer til rivalisering og konkurranse internt. Mine egne observasjoner fra Arbeids- og inkluderingsbransjen viste mange tegn på det Nerstad omtaler som et mestringsklima. Jeg ønsket derfor å undersøke om dette også var tilfelle i bransjen for øvrig. Videre ville jeg undersøke hvorvidt det var samvariasjon mellom motivasjonsklimaet og andre variabler som tillit til arbeidsgiver, tillit til nærmeste

leder, jobbautonomi, kunnskapsdeling, mestring og mening. Spesielt interessert var jeg i å undersøke korrelasjonen mellom ledelse og mestringsklima.

Problemstillingen ble da:

*Er mestringsklima det rådende motivasjonsklimaet i Arbeids-og Inkluderingsbedriftene?*

Videre har jeg ønsket å teste ut følgende hypoteser:

4. *Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes opplevelse av jobbautonomi*
5. *Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes tillit til arbeidsgiver.*
6. *Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes tillit til leder*

I spørreundersøkelsen la jeg til hypoteser knyttet til mestring (ha kunnskap og ferdigheter til å utføre jobben), mening (opplevelsen av å ha en meningsfull jobb) og turnoverintensjon for å se om mestringsklima korrelerer med disse. Jeg kommer imidlertid bare så vidt til å belyse/kommentere disse i drøftingen.

### **8.1 Motivasjonsklima**

Hovedproblemstillingen i oppgaven har vært å undersøke i hvilken grad ansatte i Arbeids-og inkluderingsbransjen opplever tilstedeværelse av motivasjonsklimaet mestringsklima i egen bedrift.

Undersøkelsen viser at ansatte i stor grad opplever tilstedeværelse av mestringsklima i egen organisasjon. Mestringsklima ligger hele to scoringskategorier høyere enn prestasjonsklima (4,1229 mot 2,1275) og har i tillegg vesentlig lavere variasjon enn prestasjonsklima. (.65393 mot ,85816). Spesielt hypotesene som omhandler samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer, samarbeid og gjensidig kunnskapsutvikling og at alle har en tydelig oppgave i arbeidsprosessen er scoret høyt av ansatte.

Noe av forklaringen på de to førstnevnte hypotesene kan kanskje skyldes at økte krav til leveranse, både i volum og kvalitet, har medført behov for kontinuerlig kompetanseutvikling. Bedriftene har økt i antall ansatte de siste årene og det er ingenting som tyder på at behovet for opplæring vil stoppe. Nav er en relativt



uforutsigbar bestiller av tjenester, og øker og minsker antall oppdrag til bedriftene utfra behovet til enhver tid og utfra hvor mye penger de har igjen på budsjettet. I egen bedrift er ansatte engasjert for å hjelpe til i opplæringen av nyansatte, ofte i midlertidige stillinger. Årsaken til at ansatte hjelper til med opplæringen var i utgangspunktet stort arbeidspress på ledere og behov for avlastning som følge av strammere økonomiske rammer og tøffere arbeidspress, men etter hvert like mye som følge av ansattes egen motivasjon og eget initiativ. Ansattes bidrag og engasjement i opplæringen ble etter hvert opplevd så positivt, både av ledelse, den som delte og den som mottok hjelp. I dag har det å dele kunnskap mellom medarbeidere spredt seg til hele avdelingen. Kollegaveiledningsgrupper er etablert, og ansatte organiserer faste kunnskapsdelingssamlinger hver gang enkeltansatte har vært på kurs med interessant innhold.

Ansatte forteller at de opplever det som meningsfylt å hjelpe kollegaer og uttrykker også forståelse og velvilje til å bidra for å lette arbeidspresset på egen leder.

Ames (1992 a, 1992b; Roberts 2012) trekker frem tid til kompetanseutvikling og individuell vekst, sammen med verdien av samarbeid og hjelpende oppførsel for å oppnå felles mål. Nerstad m.fl (2012) («Felt trust and knowledge sharing») fant i en undersøkelse blant 956 ansatte fra fem norsk organisasjoner blant annet at å se og anerkjenne ansattes innsats, fremgang, forbedring og verdi i arbeidsprosessen kan være noen av flere viktige strategier for å skape et mestringsklima. Nerstad har også forsket på at verdien av å vise tillit til ansatte og gjøre seg sårbar overfor egne ansatte, kan føre til at ansatte i større grad er villig til å dele kunnskap. I egen bedrift har ledelsen stor tillit til ansatte og anerkjenner og gir positiv oppmerksomhet til ansatte når de samarbeider og bidrar til kunnskapsdeling overfor kollegaer. Karakteristisk for et mestringsklima er at det i et slikt klima oppfordres til samarbeid fordi man mener dette kan bidra til økt læring og utvikling hos den enkelte (Cerne, Nerstad, Dysvik og Skerlavaj, 2014). Schneider (1990) hevder det er viktig at ledere selv utvikler en forståelse for hvordan egne handlinger kan oppfattes som kommunikasjon og beskjeder, som igjen påvirker ansattes jobbatferd og hvordan de fungerer i organisasjonen.

Hvorvidt det var ledelsen som ba ansatte bidra med opplæring og kompetansedeling, eller om det var ansatte som selv tok initiativ, er vanskelig å si, men når delingen og samarbeidet ble synlig ble det lagt merke til, «applaudert» og

løftet frem i interne informasjonsbrev, i allmøter og direkte til den som delte når dette skjedde. Wang & Noe (2010) hevder at ledere som både forventer og belønner ansatte som hjelper andre og deler kunnskap, vil føre til økt vilje til å dele kunnskap mellom medarbeidere.

De nye tiltakene hadde også nye kravspesifikasjoner der kompetanse er et av flere sentrale krav til leverandører og der arbeidsmetodikk, formelle krav og rollefordeling er tydeliggjort. Kanskje kan dette være noe av forklaringen på at ansatte opplever at alle har en tydelig oppgave i arbeidsprosessen.

Lavest score fikk hypotesen om at arbeidstakere blir oppmuntret til å prøve ut nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen (3,70). Det er også denne hypotesen som har størst standardavvik (0,972). En av forklaringene på at ansatte svarer noe mindre bekreftende på denne hypotesen kan kanskje forklares utfra at mange av respondentene opplever en arbeidsmetodikk som er blitt mer styrt de siste årene. 34% av respondentene har vært ansatt i bransjen i mer enn 10 år. Ytterligere 22 % i mellom 5 og 10 år. Bransjen var «skjermet» i mange år, og opplevde vesentlig mindre kontroll og oppfølging fra Navs side i årene før anbudsutsettingen skjedde, i januar 2015, enn tilfellet er i dag. Ansatte hadde «bedre» dager med mindre rapportering, færre krav og de kunne i større grad bruke den tiden deltakerne trengte på å komme i jobb, selv om dette brøt med intensjonen i bestillingen fra Nav. Omsorgsfokuset var langt på vei førende og fleksibiliteten i oppfølgingen annerledes og mer fri enn i dag.

Christina Nerstad har gjennom sin forskning på motivasjonsklima skissert praktisk råd for å skape et klima for gode mestringsopplevelser. To av dem er å skape meningsfylte oppgaver med tilstrekkelig variasjon og gi kreative utfordringer og muligheter til medbestemmelse. Min hypotese er altså at ansatte som har vært lenge i bransjen opplever vesentlig sterkere styring fra Nav side i de nye kravspesifikasjonene i forhold til tidligere. De opplever sannsynligvis også økte krav til dokumentasjon av det som gjøres og krav til raskere omløpstid – det vil si tiden fra «jobbsøkere» kommer inn til han/hun skal avslutte i Arbeids-og Inkluderingsbedriften. En interessant undersøkelse kunne være å se om svarfordelingen på hypotesen er ulik blant ansatte som har vært ansatt kortere enn 3 år og dermed ikke har opplevd «tiden før» anbudsutsettingen.

Et annet element som jeg er overrasket over er at ikke påstanden «i min avdeling måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegaers prestasjoner» får større støtte. Her er gjennomsnittsscoren 2,66 men dog med vesentlig høyere standardavvik (1,195) enn innenfor de fleste andre av variablene, noe som tyder på noe mer uenighet. Faktum er at ansatte i disse bedriftene blir målt på hvor mange de klarer å få i jobb eller hvor mange de klarer å finne løsninger til som fører dem nærmere en jobb (f.eks. utdanning). Selv om ikke i alle bedrifter henger opp lister over ansatte med antall personer de har fått i jobb, vet veilederen veldig godt hvor mange han eller hun har fått i jobb. Jeg antar også at veiledere i de fleste av bedriftene også vet hvor mange personer kollegaene deres har fått i jobb. Det kan selvfølgelig være tilfellet at det er ulik praksis innenfor de ulike A&I bedriftene, men gjennomsnittsscoren står uansett i kontrast til et mestringsklima der den enkeltes prestasjoner måles opp mot hva han eller hun tidligere har prestert, ikke mot en sammenligning med andre. I egen bedrift har ansatte vært tydelige på at de opplever prestasjonspress nettopp på grunn av dette. Daglig leder har derfor vært svært tydelig i avdelingsmøter og på allmøter på å oppmuntre dem til å fokusere på arbeidsoppgavene og egen fremdrift og utvikling, at det er teamets resultater som er viktig. Gode arbeidsvaner og godt fokus på egen fremdrift og utvikling, vil gi resultater, dersom det er grunnlag for dette, er budskapet. I et mestringsklima handler suksess om at ansatte utvikler, lærer, samarbeider gjør en egeninnsats (Amer 1992b). I et mestringsklima er også målsettinger og prestasjonsvurderinger selvreferert og den enkeltes prestasjoner måles opp mot hva han eller hun tidligere har prestert, ikke mot en sammenligning med andre (Ames og Ames 1984b). Nerstad (2016) skriver at fokus i en organisasjon med mestringsklima vil være å gi alle ansatte muligheten til å utvikle sitt potensial, uten konstant å bli sammenlignet med kolleger. Et moment som kanskje gjøre at ansatte opplever målingen mindre belastende, er at de vet at det er stor forskjell mellom deltakerne som trenger hjelp. Enkelte deltakere/jobbsøkere har større utfordringer enn andre, det kan være tung psykiatri eller store behov for tilrettelegging. Enkelte kan kanskje sågar være feilaktig søkt inn i tiltaket og burde fått medisinsk behandling istedenfor å fokusere på jobb. Veilederne vet at slike ting kan forklare mye av variasjonen i antall jobbformidlinger blant dem. Nerstad (2016) mener talent eller spesielle evner ikke er avgjørende i et mestringsklima, men at ansatte i et slikt klima utvikler en innstilling om at vedkommende kan få til

det meste om han eller hun jobber hardt for noe og viser stor egeninnsats. Et mestringsklima der ansatte arbeider hardt og viser stor egeninnsats fremmer utvikling av den enkeltes potensiale og evner (Ericsson, Krampe, og Tesch-Rømer, 1993). Bransjen har som tidligere nevnt etter hvert utviklet seg til å bestå av et mangfold av ansatte med ulik utdannelse og arbeidserfaring, og det har de siste årene vært mye fokus på at det er relevant og nyttig erfaring å hente fra alle bakgrunner. I egen bedrift gjøres det ofte et poeng av at det er fordel at veilederne speiler resten av samfunnet på alle måter. Kanskje kan den tydelige aksepten og tilliten fra ledelsen om at vi er stolte over at vi er forskjellige og bidrar på hver vår måte, gjøre at de ikke er enda tydeligere på hypotesen om at resultatene deres blir sammenlignet med andres.

## **8.2 Jobbautonomi**

En av de andre hypotesene jeg hadde var at oppfattet mestringsklima korrelerer positivt med ansattes opplevelse av jobbautonomi.

Jobbautonomi korrelerer med de aller fleste av variablene i min undersøkelse – også mestringsklima med ,536 på under 1% signifikansnivå. Kun når det gjelder turnoverintensjon (-363) viser den negativ korrelasjon. Regresjonsanalysen viser i tillegg at variabelen jobbautonomi forklarer nest mest av variablene med en regresjonskoeffisient på ,204 på 1% signifikansnivå. Kun tillit til arbeidsgiver forklarer mer med en regresjonskoeffisient på ,485 på under 1% signifikansnivå. Spørsmålene i variabelen «Jobbautonomi» var todelte – hvorav de første tre handler om frihet til å bestemme hvordan jobben kan gjøres og graden av uavhengighet og frihet i jobben og de siste tre omhandlet graden av innflytelse og kontroll over det som skjer i ansattes avdeling. Ansatte svarte generelt noe mer positivt bekreftende på de første tre spørsmålene enn den tre siste, men jobbautonomi var langt fra hypotesen ansatte svarte mest positivt på. Dette kan ha sammenheng med Navs nye kravspesifikasjoner som i større grad enn tidligere styrer innholdet i tiltakene. Når vi vet at 56% av dem som svarte på undersøkelsen har vært ansatt 5 år eller mer og dermed har et godt sammenligningsgrunnlag med tiltakene forut for de konkurranseutsatte, er det grunn til å tro at disse svarer noe mer negativt enn øvrige. Selv om standardavviket absolutt er akseptabelt, ser vi at respondentene i større grad har brukt større deler av skalaen. Nerstad (2012) avdekket i sin doktorgradsavhandling, «In pursuit of success at work. An

empirical examination of the perceived motivational climate, its outcomes and antecedents» høyere grad av opplevd autonomi, selvbestemmelse, samarbeid og tilhørighet til andre som en mulig positiv effekt av tilstedeværelse av mestringsklima. Nerstad m.fl (2015) undersøkte også hvordan motivasjonsklimaet påvirker sammenhenger som f.eks. engasjement på jobben, som i neste omgang, dersom det er for høyt kan føre til tapping av ressurser til å takle arbeidshverdagen og eksempelvis utbrenthet. Undersøkelsen viste at det kan synes som om ansatte med middels eller lavt engasjement i et mestringsklima ser ut til å redusere tilbøyeligheten for kynisme som er en sentral utbrentdimensjon, og at dette kan tyde på at ansatte med middels eller lavt engasjement på jobben vil redusere faren for å tape ressurser som autonomi, sosial støtte og lignende når de jobber i et mestringsklima.

Min egen undersøkelse viser at ansatte har scoret mestringsklima (avhengig variabel) og jobbautonomi (uavhengig) til henholdsvis 4,1 og 3,8 på indeksen, begge med relativt lavt standardavvik (0,65 og 0,67). Det er viktig å understreke at korrelasjon i størrelse ikke nødvendigvis betyr at det er årsakssammenheng mellom dem (Frøslie, 2018). En forklaring på sammenhengen kan skyldes at begge variablene har en kausal sammenheng med en tredje variabel (Frøslie, 2018) – for eksempel tillit til leder, som de jo i dette tilfelle korrelerer med både mestringsklima og jobbautonomi. Det kan i denne sammenheng derfor ikke konkluderes med at dersom man har mer jobbautonomi på arbeidsplassen, så øker også graden av opplevd mestringsklima.

Korrelasjonsanalysen viser samvariasjon, men sier ikke noe om retningen, heller ikke i min undersøkelse der jeg opererer med mestringsklima som avhengig variabel og de andre som uavhengige. Hvorfor en variabel betyr mer enn de andre – slik regresjonsanalysen viser, vet vi ikke, men regresjonsanalysen kan gi grunnlag og interesse for videre undersøkelser på enkeltvariabler for å finne ut mer om forklaringene bak scoringen.

Det kan også være viktig å nevne at forskning viser at et mestringsklima i seg selv ser ut til å virke selvforsterkende. Nerstad m.fl. (2014) mener å ha funnet ut at ansatte som opplever et mestringsklima blir mer mestringsorienterte og gjennom dette blir mer engasjerte på jobb på samme måte som ansatte som i høy grad opplever et prestasjonsklima på jobb ser ut til å bli mer prestasjonsorienterte over

tid. Erfaring fra egen bedrift viser stort fokus på å gi ansatte ansvar og motivere og oppfordre dem til å tørre å ta egne avgjørelser. Alle nyansatte møter daglig leder få uker etter oppstart i bedriften. Daglig leder bruker i møtet god tid til å snakke om bedriftens kultur, om sine forventninger til ansatte, om egen tro på og tillit til ansattes egne vurderinger i saker de jobber med. Bedriften gjennomfører grundige strukturerte rekrutteringsprosesser for å sikre at den ansatte forstår og har motivasjon for jobben som skal gjøres. Ansatte er derfor «kvalifisert og godkjent til jobben» før de starter opp. Daglig leder mener derfor det er rett og naturlig å oppfordre og motivere dem til å stole på egne vurderinger. De blir bedt om å vurdere risiko og konsekvens når behovet for en beslutning dukker opp og daglig leder ber dem spørre seg selv: «hva mener jeg bør gjøres i denne sammenheng?» Alle ansatte får vite at det er både er lov til å feile, og også naturlig at de gjør feil en gang i blant, men at leder er tilfreds med at de gjør sitt beste. Denne holdningen understrekes i møte mellom nyansatte og daglig leder og repeteres med jevnlig mellomrom i allmøter. Dersom det derimot er mer kompliserte avgjørelser som skal tas, prinsipielle beslutninger eller beslutninger der for eksempel kan ha store økonomiske eller personalmessige konsekvenser, blir de oppfordret til å drøfte med nærmeste leder. Min bedrift har i dag ansatte som tar de aller fleste avgjørelser selv, som gjennom arbeidsmiljøundersøkelser har gitt tilbakemelding på at de opplever stor grad av autonomi, tillit og fleksibilitet i egen arbeidshverdag. Trivselen er stor og ansattes kreativitet i måten problemstillinger kan løses, og deres handlekraft gjør at bedriften kontinuerlig forbedrer seg og leverer svært gode resultater, også i nasjonal sammenheng.

### ***8.3 Tillit til arbeidsgiver***

Resultatet av undersøkelse viser at variabelen «tillit til arbeidsgiver» viser størst korrelasjon med mestringsklima med en korrelasjonskoeffisient på ,704 på under 1% signifikansnivå. Regresjonsanalysen understøtter korrelasjonsanalysen og viser at «tillit til arbeidsgiver betyr mest av alle variablene i samvariasjonen med mestringsklima med en regresjonskoeffisient på ,485, også den på under 1% signifikansnivå. Deskriptiv analyse viser noe høyere varians i svarene på denne variabelen enn for eksempel jobbautonomi men indeksen viser gjennomsnittlig positiv tilbakemelding på hypotesene som omhandler hvorvidt arbeidsgiver har integritet, er ærlig og redelig, behandler ansatte på en rettferdig måte, har gode

hensikter og motiver og er åpent og likefrem overfor ansatte. Jeg forutsetter at ansatte forbinder arbeidsgiver med øverste leder. Forskning fremhever at lederen er hovedarkitekten til et arbeidsklima og dermed også til motivasjonsklimaet (Ames, 1992a; Kuenzi og Schminke, 2009) fordi lederen er den som sender ut signaler om hva slags atferd og ønskes, støttes og belønnes (Dragoni, 2005). Dragoni og Kuenzi (2012) har gjennom et studie i USA identifisert funn som viser en klar sammenheng mellom leders rolle i å forme medarbeideres opplevelse av arbeidsklima som igjen er avgjørende for atferd og holdninger. Litt overraskende er det likevel at tilliten til arbeidsgiver er så stor som undersøkelsen viser. Arbeid og Inkluderingsbransjen har som tidligere nevnt vært gjennom tøffe omstillinger. Gjennom egen kjennskap til bransjen er inntrykket at toppledere har måttet stå for tøffe avgjørelser som har endret både måten ansatte må jobbe på og hvilket fokus de skal ha fra dag en fra omsorg til å bli vesentlig mer arbeidsrettet. Til tross for at det i mange år har vært en oppfatning internt i bransjen om at «ingen slutter i disse bedriftene», det gjelder både toppledere, mellomledere og ansatte, er det i dag en like stor «sannhet» at mange nyansatte har kommet til som følge av vekst blant bedriftene som vant tilbudene, og flere har sluttet som følge av økte og annerledes krav og fokus i jobben. Gjennom ledersamlinger i bransjeforeningen har det også dukket opp flere nye toppledere de siste årene. Det er derfor grunn til å tro at det har vært en del utskiftninger, også i toppledelsen i bedriftene. Blant annet har bedriftene hatt behov for å få inn mer markedskompetanse som følge av kravene i de nye tiltakene. Anbudene har også krevd vesentlig kreativitet og offensivitet for å makte konkurransen overfor nye små lettbente konsulentselskaper, eller store internasjonale effektivt drevne selskaper, som har meldt seg på konkurransen om anbudene – fordi de ønsker sin bit av Nav-kaka.

Med bakgrunn i endringene, er det uansatt positivt at respondentene viser stor grad av tillit til arbeidsgiverne, når vi vet at mer enn 30% av dem som har svart har vært ansatt i bedriften i mer enn 10 år, og ytterligere 50% mellom 5 og 10 år. Dermed vet vi også at 80% av dem som har deltatt i spørreundersøkelsen har vært med på overgangen fra å være en skjermet virksomhet til å bli konkurranseutsatt. Det betyr også at de har opplevd en arbeidsgiver som på oppdrag fra Nav har krevd økt fokus på og økte krav til resultater, overgang fra økonomiske overføring fra Nav til bedriftene til dagens situasjon der veiledere i for eksempel Oppfølgingstiltaket må fakturere faktisk brukte timer. De har også opplevd

overgang fra lite til mye krav til dokumentasjon av opplæring, krav til kortere gjennomløpstid fra jobbsøkere kommer inn i tiltak til de skal være ute av det, strengere krav til hvem som får benytte tiltakene og vesentlig tøffere konsekvenser for deltakere som ikke møter opp eller holder avtaler. I egen bedrift har det vært heftige diskusjoner og stor frustrasjon over det de selv omtaler som et økt press på resultater. På ledersamlinger i bransjen har enkeltbedrifter med stolthet presentert hvordan lister med alle veilederne og deres resultater henger på veggen for å sikre resultatfokus.

Forskning viser at ledere må være bevisste egen rolle som klimaingeniører, det vil si være bevisste hvilke signaler de sender sine ansatte gjennom egen atferd og holdninger, og hvordan effekten av signalene påvirker ansattes opplevelse av hva som er viktig, har verdi, betyr noe og som sånn sett definerer hva som skal til for å oppnå suksess i bedriften (Kramer, 2010; Salamon & Robinson, 2008). I egen bedrift har hvert team et felles ansvar for å levere på kravspesifikasjonen og på målkrav. Ansatte blir oppfordret til å samarbeide, drøfte vanskelig saker og sammen finne gode løsninger. Som daglig leder oppfordrer jeg ansatte i allmøter til å fokusere på arbeidsoppgavene, ha fokus på fremdrift og utvikling i hver enkelt sak og stole på egen og kollegaers samlede kompetanse.

Colquitt og Rodell (2011) hevder ansattes tillit til arbeidsgivers troverdighet og opplevelse av leders forventninger til dem kan påvirke deres atferd.

Feltstudie «Felt Trust, and Knowledge Sharing» (Nerstad m.fl. 2012) bekrefter viktige strategier for å skape et mestringsklima, blant annet viktigheten av å verdsette hver enkelt medarbeider ved å behandle dem likt basert på den enkeltes fremgang fremover å måle dem mot standardmål. Tid til kompetanseutvikling og individuell vekst trekkes også frem sammen med verdien av samarbeid og hjelpende oppførsel for å oppnå felles mål (Ames, 1992 a, 1992 b; Roberts, 2012). Også Christina Nerstad (2012) trekker i sitt doktorgradstudie frem «støtte fra ledere, opplevelsen av å ha gode trenings- og utviklingsmuligheter og karriererelaterte muligheter» som sentrale faktorer for å skape et mestringsklima. Hun har utviklet råd for å skape et klima for gode mestringsopplevelser med bakgrunn i forskning på idrett og pedagogikk:

- 1. Skap meningsfulle arbeidsoppgaver med tilstrekkelig variasjon.
- 2. Gi kreative utfordringer og muligheter til medbestemmelse.



- 3. Fokuser på å fremme indre motivasjon ved å legge vekt på utvikling av kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet (vi-følelse).
- 4. Unngå å favorisere og fremheve kun de beste. Ta vare på verdigheten til den enkelte.
- 5. Evalueringer bør i større grad også skje på grunnlag av innsats og egenutvikling. Ikke bare som en sammenlikning med andre.
- 6. Sett av tid til å utvikle talentet som bor i den enkelte medarbeider.

Selv om det gjennom denne undersøkelsen ikke er mulig å finne direkte svar på om alle disse rådene er ivaretatt i våre bedrifter, bekrefter gjennomsnittsvarene på flere av variablene at de delvis er ivaretatt.

#### ***8.4 Tillit til nærmeste leder***

Også tillit til nærmeste leder scorer høyt i undersøkelsen. Ansatte i Arbeid og Inkluderingsbedriftene har en opplevelse av at nærmeste overordnede bryr seg om dem, tar hensyn til deres meninger og er interessert i at de har det bra på jobb.

Indeksen viser enda høyere score på denne variabelen enn tillit til arbeidsgiver og variabelen har en moderat korrelasjon med mestringsklima med en korrelasjonskoeffisient på ,577 på 1% signifikansnivå.

Nerstad m.fl. (2017) fant i tidligere nevnt feltstudie blant 956 ansatte i fem norske organisasjoner viktigheten av å verdsette hver enkelt medarbeider ved å behandle dem likt basert på hver enkelt sin fremgang å måle dem opp mot standardmål.

Videre å involvere ansatte i beslutningsprosesser, se og anerkjenne ansattes innsats, fremgang, forbedring og verdi i arbeidsprosessen. Arbeid-og

Inkluderingsbransjen har tradisjonelt hatt en opphopning av ansatte med helse-og sosialfaglig bakgrunn. Sykepleiere, miljøarbeidere og sosionomer har tradisjonelt hatt jobb i disse bedriftene, men de siste årene har andre yrkesgrupper kommet til for å hente inn kompetanse om næringslivet og hva som kreves for å stå i jobb.

Min opplevelse etter fire år i bransjen er at relasjonen mellom leder og ansatt er tett og god og til tross for at de har ulike roller fremstår relasjonen som likeverdig.

Beslutningsprosessen er korte og ansatte gis tillit til selv å håndtere og administrere egen arbeidshverdag. Ledere har oppfordret ansatte til å etablere kollegaveiledningsgrupper for å dele erfaringer, drøfte kompliserte saker og dele kunnskap. En ansatt har ansvar for å invitere til samling. Kollegaveiledning er

svært hyppig brukt i bedriften. Ames, 1992a, 1992b; Roberts, 2012) trekker frem tid til kompetanseutvikling og individuell vekst, sammen med verdien av samarbeid og hjelpende oppførsel for å oppnå felles mål, som en av flere viktige strategier for å skape et mestringssklima. I min bedrift har vi organisert kompetanseutvikling på en måte som gjøre det mulig for alle å jevnlig få påfyll. Ansatte står fritt til å delta på kortere kurs eller seminarer som tilbys av samarbeidspartnere (Nav, næringsliv) og som er gratis, i arbeidstiden. Dette kan de gjøre uten å informere annet enn å registrere det i egen kalender. Dersom de skal delta på lengre studieløp, må det søkes i forbindelse med årlig budsjettprosess. Øvrig kompetanseutvikling planlegges av ledere etter innspill fra ansatte. Veiledere i bransjen har stort fokus på kontinuerlig kompetanseutvikling, vesentlig mer enn jeg har opplevd i andre bransjer.

Nerstad (2012) skriver i sitt doktorgradsstudie at støtte fra ledere, opplevelsen av å ha gode trening- og utviklingsmuligheter og karriererelaterte muligheter er sentrale faktorer for å skape et mestringssklima.

Salamon & Robinson (2008) har forsket på ansattes opplevelse av å være «klarert» av leder, det vil si at hver enkelt føler at nærmeste leder har tillit til seg, fremfor at ledelsen generelt har tillit til sine ansatte. Med utgangspunkt i forskningen er det gjort ytterligere utvidede undersøkelser for å få større innsikt i ansattes atferd som følge av deres oppfatning av sin leders troverdighet og ikke minst sin opplevelse av å ha sin nærmeste leders tillit (Lau et al., 2014; Lester & Brower, 2003).

Colquitt og Rodell (2011) demonstrerte hvordan leder kan bygge troverdighet overfor ansatte ved å være den som begynner å dele informasjon med sine ansatte, og gjennom dette gjøre seg sårbar. Colquitt og Rodell mener å kunne vise at ansattes oppfatning av sin leders troverdighet bidrar til å forme ansattes vilje til å engasjere seg, det vil si at en opplevelse av å ha tillit hos lederen sin kan gi seg utslag i atferd.

Lau, Liu, & Fu (2007) trekker i sin forskning frem likhet av verdier mellom leder og ansatt som en viktig forutsetning for at ansatte skal ha en følelse av å være «klarert».

Også i annen teori er tillit sentralt i samhandlingen mellom arbeidsgiver og ansatte (Cropanzano & Mitchell, 2005), men gjennom tidligere nevnte undersøkelser Perceived Mastery Climate, Felt Trust, and Knowledge Sharing (Nerstad m.fl.

2017) fikk vi langt på vei bekreftet at opplevelsen av å være «klarert» eller ha tillit av nærmeste leder kunne være en forklarende mekanisme på hvorfor ansatte i større grad delte kompetanse med kollegaer. Lau m.fl. (2013) argumenterer i et studie for at ansatte som oppfatter at lederen stoler på dem, får større selvtillit og yter bedre på arbeidsplassen.

Min undersøkelse viser at ansatte gjennomsnittlig bekrefter hypotesene som handler om tillit til leder, at leder tar hensyn til ansattes mål og verdier, at leder bryr seg om sine ansatte. De bekrefter også at de deler kunnskap med kollegaer og er trygge på at de både kan og faktisk spør kollegaer om hjelp om de trenger det eller om kollegaen har kunnskap de selv ønsker å få.

### **8.5 Øvrige variabler**

Avslutningsvis vil jeg kort kommentere graden av samvariasjon mellom mestringsklima og variablene mestring (ha kunnskap og ferdigheter til å utføre jobben), mening (opplevelsen av å ha en meningsfull jobb), turnoverintensjon. Indeksen viste av ansatte har svart bekræftende på at de opplever både mening og mestring i jobben (henholdsvis 4,6043 og 4,2906). Innenfor begge tema viser standardavvikene liten grad av uenighet (henholdsvis 0,54567 og 0,59313). Mening viser svak korrelasjon med mestringsklima med en korrelasjonskoeffisient på ,265 på signifikansnivå under 1%, men variabelen når ikke opp i regresjonsanalysen. Det gjør heller ikke variabelen mestring som i undersøkelsen tvert imot viser manglende signifikant samvariasjon med mestringsklima.

Dette viser at det jeg i utgangspunktet trodde, at dersom nivået på mestring var høyt og med lite variasjon, så ville det helt sikkert være signifikant samvariasjon, ikke stemmer. Dysvik (2016) forklarer fenomenet ved at når noe er nærmere konstant (mestring) er det en dårlig kilde til å forklare hvorfor noe annet varierer (mestringsklima).

Samfunnsoppdraget til Arbeids-og Inkluderingsbransjen er å hjelpe personer slik at de får et mer meningsfullt liv. Det å ha en jobb, et felleskap, det å føle tilhørighet er for mange ensbetydende med å ha et godt liv. Veilederne opplever gledeshistorier nesten ukentlig. Personer uten tro på seg selv, får tilbake livsgnist som følge av en veileder som ser muligheter og som sammen med deltaker evner å utløse indre motivasjon, tro og håp på egne muligheter hos deltakeren. Sammen

med Nav og stadig flere bedrifter som ønsker å ta et samfunnsansvar ved å rekruttere personer som lenge har stått utenfor arbeidslivet, lykkes de. Veiledere forteller om en svært meningsfull jobb og selv har jeg vært overbevist om at både opplevelse av å ha en meningsfull jobb og det å mestre jobben godt som følge av nødvendig kompetanse (mestring) har korrelert med tilstedeværelse av et mestringsklima der ansatte samarbeider, deler kompetanse, utvikler seg og måler egne resultater opp mot det de har prestert tidligere. Dette blir ikke bekreftet i min undersøkelse.

Heller ikke turnoverintensjon viser samvariasjon med mestringsklima. Tvert imot viser det negativ samvariasjon. Nerstad, sammen med forskerne Astrid Richardsen, Glyn Roberts og Anders Dysvik spørreundersøkelser blant nærmere 9000 ansatte i private og offentlige norske organisasjoner om motivasjonsklima på jobben og hvordan dette påvirker den enkeltes motivasjon, holdninger, velvære og prestasjoner på jobb. Resultatene viste at et mestrings og motivasjonsklima på jobben påvirker ansattes motivasjon, engasjement, turnover-intensjonen og prestasjoner på jobben ulikt. I min undersøkelse viste indeksen at ansatte i liten grad bekreftet at de hadde planer om å slutte i jobben (2,24) men svarene hadde relativt stort standardavvik (1,01045). Det viste imidlertid ingen samvariasjon med mestringsklima. Hvorfor ikke flere tenker på å slutte etter tøffe år med omstillinger, kan skyldes flere forhold. Mange har vært i jobben i mer enn 10 år og tenker kanskje at de nå ønsker å bli, selv om endringene har vært mange og til dels krevende. Det kan også skyldes at parallelt med at det har vært store endringer, så har bedriftene hentet inn ny kompetanse i form av ansatte med ulik bakgrunn. Dette kan ha gjort arbeidsplassen til et spennende sted å være. Bedriftene har også fått mye oppmerksomhet som følge av at de vant anbudene. Dette kan også ha bidratt til å bygge stolthet over å være blant vinnerne og dermed redusert turnoverintensjonen.

Heller ikke Kunnskapsdeling nådde frem i regresjonsanalysen, til tross for at korrelasjonsanalysen viste moderat samvariasjon med mestringsklima.

Forskere mener det er sannsynlig at ansatte som opplever et mestringsklima deler egen kunnskap fordi dette blir sett på som gunstig både for egen og kollegaers læring og utvikling (Poortvliet & Giebels, 2012; Poortvliet, Janssen, Van Yperen & Van de Vliert, 2009). Det er imidlertid fremdeles mangel på kunnskap om mekanismene som kan forklare hvordan et motivasjonsklima berører

kunnskapsdeling, men som tidligere nevnt i denne drøftingen, har forskning utført av Nerstad (m.fl.) vist at opplevd tillit hos nærmeste leder kan være en mellomliggende variabel til kunnskapsdeling blant ansatte.

## 9.0 KONKLUSJON

Jeg har i denne oppgaven ønsket å finne ut følgende:

***Er mestringsklima det rådende motivasjonsklimaet i Arbeids-og Inkluderingsbedriftene?***

Videre har jeg ønsket å teste ut følgende hypoteser:

- ***Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes opplevelse av jobbautonomi***
- ***Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes tillit til arbeidsgiver.***
- ***Oppfattet mestringsklima er positivt relatert til ansattes tillit til leder***

Avslutningsvis jeg ønsket å belyse en eventuell korrelasjon mellom tilstedeværelse av mestringsklima og «mestring» ha kunnskap og ferdigheter til å utføre jobben), «mening» (opplevelsen av å ha en meningsfull jobb) og «turnoverintensjon»

Jeg har kommet frem til følgende konklusjon:

- Undersøkelsen viser at ansatte i stor grad opplever tilstedeværelse av mestringsklima i egen organisasjon. Mestringsklima ligger hele to scoringskategorier høyere enn prestasjonsklima (4,1229 mot 2,1275) og har i tillegg vesentlig lavere variasjon enn prestasjonsklima. (.65393 mot ,85816).
- Den viser også at mestringsklima er positivt relatert til ansattes opplevelse av autonomi i jobben, til ansattes tillit til nærmeste leder og til ansattes tillit til arbeidsgiver.
- Den viser at mestringsklima ikke korrelerer med variablene mestring og mening og at mestringsklima viser negativ korrelasjon med variabelen turnoverintensjon.
- Undersøkelsen viste moderat korrelasjon mellom mestringsklima og kunnskapsdeling uten at regresjonsanalysen understøtter dette.

Regresjonsanalysen understøtter korrelasjonsanalysen og viser at tillit til arbeidsgiver virker mest, etterfulgt av jobbautonomi og tillit til nærmeste leder.

## Litteraturhenvisninger

Amabile, T.M. (1988). *A model of creativity and innovation in organization. Research in Organizational behavior 10. 123-127*

Arbeid-og Inkluderingsbransjen NHO, Service:  
(<https://www.arbeidoginkludering.no/om-oss/om-arbeid--inkludering/>).

Conelly, C.E., Sweig, D. Webster, J. og Trougakos J.P ( 2012 ) *Knowledge Hiding in organizations*, Journal of organizational Behavior 33 (1): 64-88

Ames, C., (1992a) *Achievement goals, motivational climate and motivational processes*, i G.C. Roberts (2012, red.) *Motivation in sport and exercise*. Champaign, Illionis: Human Kinetics.

Ames C. (1992b) *Classrooms. Goals, structure and student motivation*, Journal of Educational Psychology 84:261-271.

Ames C. og Ames R. (1984b). *Systems of student and teacher motivation. Toward a qualitative definition*, Journal of Educational Psychology 76;535-556

Ames, C. (1992b). *Classrooms, Goals, structures and student motivation*, Journal of Educational Psychology 84; 261-271

Ames, C (1984a) *Competitive , cooperative and individualistic goal structure. A cognitive- motivational analysis*, i R.E. Ames og C. Ames (red.) *Research on motivation in education*. Vol.1 New York, Academic Press

Buch, R. Nerstad, C.G.L og Säfenbom, R. (2016). *The Interactive roles of mastery climate and performance climate in predicting intrinsic motivation*. Scandinavian Journal of medicine and Science in sport

Befring, Edvard (2010): *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. 2. opplag. Oslo: Det Norske Samlaget.

Cerne, m., Nerstad, C.G.L., Dysvik, a. og Skerlavaj, M. (2014). *What goes around comes around. Knowledge hiding, perceived motivational climate and creativity*

Colquitt, A.J og Rodell J.B (2011) *Justice, Trust, and Trustworthiness: a longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives*, University of Georgia

Dahlum, Sirianne (2015), *Store Norske Leksikon* [https://snl.no/kvantitativ analyse](https://snl.no/kvantitativ_analyse)).

Covington, M. og Omelich, C. (1979). *It's the best to be able and virtuous too. Student and teacher evaluative responses to successful effort*. Journal of Educational Psychology 71: 688-700

DeShon, R.P, Kozlowski, S.W.J, Schmidt, A.M, Milner, K.R & Wiechmann, D (2004). *A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance*. Journal of Applied Psychology, 89, 1035-1056

DeShon, R.P og Gillespie J.Z (2005). *A motivation action theory account of goal orientation*, Journal of Applied Psychology 90; 1096-1127

Dragoni, L (2005), *Understanding the emergence of estate goals orientation in organizational work groups; the role of leadership and multilevel climate perceptions*. Journal of Applied Psychology 90: 1084-1095

Dysvik A., og Kuvaas B (2010). *Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention*, Personnel Review, 2010, Vol. 39 Iss: 5, pp.622 – 638, doi: 10.1108/00483481011064172.

Epstein, J (1988). *Effective schools or effective students? Dealing with diversity*, I R. Haskins og B.MacRae (red.) Policies for America´s public schools. Norwood, New Jersey: Ablex.

Epstein, J (1989), *Family structures and student motivation. A developmental perspective*, i C. Ames og R. Ames (red.) Research on motivation in education. Vol. 3 New York. Academic Press

Ericsson, K.A., Krampe, R.T., og Tesch-Rømer, C. (1993). *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance*, Psychological Review 100 (3): 363-406

Eisenberger Rhoades, L., R. Stinglhamber, F, Vandenberg C., Sucharski, I.L. (2002). *Perceived supervisor support. Contributions to perceived organizational support and employee retention*, Journal of Applied Psychology 87: 565-573

Frøslie, Kathrine Frey, 2018. <https://snl.no/korrelasjon>

Grennes, Tor (2004). *Innføring i vitenskap*. Universitetsforlaget

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Fagboklaget Vigmostad & Bjørke.

Huang, J.-C. (2009). *Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderation role of team goal orientation and conflict management*. International Journal of Conflict Management, 21, 334-355.



Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line, Tufte, Per Arne (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt Forlag.

Kuvaas, Bård (2008): "Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser", Praktisk økonomi og finans nr. 2/2008.

Kuvaas, Bård (red): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget 2008.

Lau, D.C, Long, W. Wen, S. S. (2013) *Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective*

Lester S.W & Brower H.H. (2003) *In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 10(2), 17-33.

Lemyre, P.N., Treasure, D.C., og Robert G.C., (2006). *Influence of Variability in motivation and affect on elite athlete burnout susceptibility*, Journal of Sport & Exercise Psychology 28. (1):15-29

LePine, J.A. (2005): *Adaption of teams in reponse to unforcean change; Effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation*. Journal og Applied Psychology, 90, 1153-1167

Robert Buch, Anders Dysvik og Bård Kuvaas (2016) ; *Produktiv motivasjon i Arbeidslivet* Cappelen Damm AS

Roberts, G.C.(2012). *Motivation in excercise from an achivement goal theory perspective. After 30 year, where are we?* I G.C Roberts og D.Treasure (red) *Advances in motivation in sport and exercise* Vol. 3. Champaign, Illinois: Human Kinetics

Ringdal, Kristen (2013). *Enhet og mangfold, Samfunnvitenskaplig forskning og kvantitativ metode*. 3 utgave, Fagbokforlaget.

Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). *Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance*. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.

Overland, T., & Nordahl, T. (2001). *Systemarbeid i klasser: Om forebygging og reduksjon av problematferd*. Biri: Forum for tilpasset opplæring.

Poortvliet, P.,M. & Giebels, 2012; Poortvliet,P.,M. Janssen,O., Van Yperen, N.W. & Van de Vliert, E., (2009) *Achievement Goals and Interpersonal Behavior: How Mastery and Performance Goals Shape Information Exchange*

James L.A, og James L.R (1989). *Integrating work environment perceptions. Exploring in the measurment of meaning*, *Journal of Applied Psychology*. 74: 739-751

Schneider, B. (1975).: *Organizational climates. An essay*, *Personnel Psychology* 28: 447-479

Schneider, B. (1990). *The psykhhological climate and culture*. San Franscisco, California:Jossey-Bass

Schneider B og Reichers, A.E (1983). *On the etiology of climates*, *Personnel Psychology* 36: 19-36

Kuenzi, M. og Schminke, M. (2009). *Assembling fragments into a lens. A Review critique and proposed research agenda for the organizational work climate litterature*, *Journal of Management* 35 (3): 634-717 *between psykhhological climate perception and work outcomes*. A meta-analytic review, *Journal of*

Organizational Behavior 24: 389-416

Kopelman, R.E, Brief, A.P. og Guzzo, R.A. (1990) *The Role of climate and culture in productivity*, i B. Schneider (red.) *Organizational work climate and literature*. San Franscisco, California, :Jossey-Bass.

Morgeson F.P. og Humphrey, S.E. (2008). *Job and teamdesign. Toward a mor integrative conseptualization of work design*, i J.Martocchio (red.) *Resarch in personnel and human resources management*. Vol.27. Bingley, Storbritannia: Emerald Group Publishing

Miller, B.W. Roberts, G.C, og Ommundsen, Y. (2004), *Effect of motivational climate on sportpersonship among competitive youth male and female fotball players*, *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports* 14: 193-202

Milne, P (2007), *Motivation, incentives and organisational culture*, *Journal of Knowledge Management* 11 (6): 28-38

Nerstad, C.G.L, Roberts, G.C, Richardsen, A.M. og Dysvik, A. (2011). *Commitmentbased HRM-and supervisor support climates as predictors of the motivational climate at work. Relevance for the optimization of knowledge Sharing*. Paper presentert på the Dutch HRM Network Conferance, Gröningen

Nerstad, C.G.L, Roberts, G.C, Richardsen, A.M (2013). *Achieving success at work. The development and validation of the motivational climate at work. Qeustrionaire (MCWQ)*, *Journal of Applied Psychology* 43: 2231-2250

Nerstad, C.G.L., (2012), *In pursuit of success at work. An empirical examination of the perceived motivational climate, its outcomes and antecedents*. Ph.d.-avhandling, Oslo, BI Norwegian Business School.

Nerstad, C.G.L , Humborstad, S.W. og Ruchardsen, A.M. (2015, 7-11-august) *Is work engagement always a good thing? The role of the perceived motivational*

*climate*. Paper presentert på the Academy of Management Annual Meeting, Vancouver.

Nerstad, C. G. L. Nerstad, Rosalind Searle, Matej Černe 3, Anders Dysvik, Miha Škerlavaj 1, and Ronny Scherer; Multisource, multiwave field study among 956 employees from five Norwegian organizations: *Perceived Mastery Climate, Felt Trust, and Knowledge Sharing*. Accepted for publication in *Journal of Organizational Behavior*

Nicholls, J.G. (1979). *Quality and equality in intellectual development. The role of motivation in education*. *American Psychologist* 34: 1071-1084

Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A. og Roberts, J.E (2003) *Relationships*

Poortvliet P.N og Darnon C. (2010). *Toward a more social understanding of achievement goals. The interpersonal effects of mastery and performance goals*. *Current Directions in Psychological Science* 19 (5): 324-328

Salamon, S.D. & Robinson; S.L. (2008) *The impact of collective felt trust on organizational performance*. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.

Skerlavaj M., Dysvik, A, Cerne, M. Nerstad, C.G.L. og Su, C. (2014). *Riding two horses at once. The combined roles of mastery and performance climate in implementing creative ideas*. Paper presented på the Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania

Øhrn, H. (2008, 07.03.2014). *Turnover*. <http://www.hrnorge.no/blog/turnover/>

Påstander i spørreskjema:

De Vries, van den Hooff, & de Ridder, 2006 (*Kunnskapsdeling*)

Pugh, et al., 2003. Utviklet av Gabarro & Athos, 1976 (*Tillit i organisasjonen*)

Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001. Brukt i Kuvaas, 2008 og Kuvaas& Dysvik, 2010 a (*Lederstøtte*)


Kuvaas, 2006a. *Turnoverintensjon*

Spreitzer (1995) *Psykologisk empowerment*

Nerstad (2012) Ph.D. (*Mastery and Performance climate*)

Morgeson&Humphrey, (2006). Brukt i Kuvaas,(2009). *Autonomi*

**VEDLEGG:**



## Masteroppgave, Handelshøgskolen BI

Tusen takk for at du vil delta i denne spørreundersøkelsen. Den tar cirka 5-7 minutter å gjennomføre.

Mitt navn er Monica Bergin Grimstad, og jeg jobber som daglig leder av Arbeid-og Inkluderingsbedriften Avigo i Lillesand. I denne sammenheng kontakter jeg deg i anledning min masteroppgave innen ledelse. Jeg ønsker blant annet å undersøke om det finnes en sammenheng mellom samfunnsoppdraget til våre type bedrifter og motivasjonsklimaet i bedriftene.

Og jeg ønsker å undersøke dette blant veiledere som jobber innenfor tiltakene Oppfølging, Avklaring, ARR og/eller AFT.

Navnet på bedriften vil bli fjernet og erstattet med "bedrift 1" "bedrift 2" osv. i selve oppgaven. Du trenger ikke skrive inn navnet ditt. Dermed kan jeg forsikre deg om at både du og bedriften vil være anonym i oppgaven.:-)

\*Må fylles ut

**Alder \***

20-29 år

30-39 år

40-49 år

50-59 år

60 +

**Antall år ansatt i bedriften \***

Mindre enn 2 år

Mellom 2 og 5 år

Mellom 5 og 10 år

Mer enn 10 år

**Navn på bedriften \***

Svaret ditt \_\_\_\_\_

**Hvilken kommune ligger bedriften din i? \***

Svaret ditt \_\_\_\_\_


**Kvinne/mann \***

Kvinne

Mann

**NESTE**

Send aldri passord via Google Skjemaeer.



## Masteroppgave, Handelshøgskolen BI


**Og her begynner undersøkelsen :-)**

Du vil nå bli presentert for noen påstander som jeg vil vite om du er enig i eller ikke enig i. Kryss på svaralternativet du synes passer best for din arbeidsplass.

1= Svært uenig 2=Uenig 3= Verken uenig eller enig 4= Enig 5= Svært enig

**TILBAKE**      **NESTE**

Send aldri passord via Google Skjemaeer.



## Masteroppgave, Handelshøgskolen BI

\*Må fylles ut

### OM KUNNSKAPSEDELING

Her vil jeg rett og slett vite om du er enig eller ikke, og i hvor stor grad.  
Husk at 1= Svært uenig 2=Uenig 3= Verken uenig eller enig 4= Enig 5= Svært enig

**1. Jeg liker å bli oppdatert på hva mine kollegaer vet/har kunnskap om. \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**2. Når jeg har behov for spesifikk kunnskap spør jeg mine kollegaer \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**3. Jeg deler informasjon som jeg får med mine kollegaer \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**4. Når jeg har lært noe nytt spør jeg mine kollegaer \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**5. Jeg deler informasjon som jeg får med mine kollegaer \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**6. Jeg spør mine kollegaer om deres ferdigheter når jeg ønsker å lære spesifikke ferdigheter \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig


**7. Jeg anser det som viktig at mine kollegaer vet hva jeg jobber med \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**8. Når jeg vet at en kollega er flink til noe, ber jeg han/henne om å lære meg \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

TILBAKE
NESTE



## OM PSYKOLOGISK EMPOWERMENT

Hvor enig/uenig er du i disse påstandene?

1= Svært uenig 2=Uenig 3= Verken uenig eller enig 4= Enig 5= Svært enig

1. Arbeidet jeg gjør er viktig for meg \*

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

2. Mine jobbaktiviteter er personlig meningsfulle for meg \*

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

3. Jobben jeg gjør er meningsfull \*

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

1. Jeg er trygg på mine evner til å utføre jobben min \*

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

2. Jeg er sikker på at jeg har de egenskapene som skal til for å utføre mine jobbaktiviteter \*

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

3. Jeg behersker de ferdighetene som trengs i jobben min \*

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

1. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min \*

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

2. Jeg kan selv bestemme hvordan jeg går frem når jeg jobber \*

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

3. Jeg har betydelig uavhengighet og frihet i jobben min \*

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

1. Jeg har stor innflytelse på det som skjer i min avdeling/enhet \*

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



2. Jeg har ganske stor kontroll over det som skjer i min avdeling/enhet \*

1      2      3      4      5

3. Min innflytelse over hva som skjer i min avdeling/enhet er stor \*

1      2      3      4      5

Svært uenig                  Svært enig

TILBAKE   NESTE

Send aldri passord via Google Skjemaer.

#### OM TURNOVERINTENSJON

1= Svært uenig 2=Uenig 3= Verken uenig eller enig 4= Enig 5= Svært enig

1. Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb \*

1      2      3      4      5

Svært uenig                  Svært enig

2. Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året \*

1      2      3      4      5

Svært uenig                  Svært enig

3. Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året \*

1      2      3      4      5

Svært uenig                  Svært enig

4. Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige \*

1      2      3      4      5

Svært uenig                  Svært enig

5. Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene \*

1      2      3      4      5

Svært uenig                  Svært enig

TILBAKE   NESTE

Send aldri passord via Google Skjemaer.

**OM LEDELSE**

DU ER NÅ PÅ NEST SISTE ARK. ....BARE ET PAR MINUTTER IGJEN :-)

1= Svært uenig 2=Uenig 3= Verken uenig eller enig 4= Enig 5= Svært enig

**1. Jeg mener at min arbeidsgiver har høy grad av integritet \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**2. Jeg kan forvente at min arbeidsgiver behandler meg på en konsekvent og forutsigbar måte \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**3. Jeg opplever min arbeidsgiver som ærlig og redelig \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**4. Jeg mener at min arbeidsgiver ikke behandler meg på en rettferdig måte (reversert) \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**5. Jeg tror at min arbeidsgivers motiver og hensikter er gode \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**6. Min arbeidsgiver er åpen og likefrem overfor meg \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

**7. Jeg er ikke sikker på om jeg fullt ut stoler på min arbeidsgiver (reversert) \***

	1	2	3	4	5	
Svært uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært enig

9. Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger \*

1      2      3      4      5

Svært uenig                  Svært enig

10. Min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobben \*

1      2      3      4      5

Svært uenig                  Svært enig

11. Min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier \*

1      2      3      4      5

Svært uenig                  Svært enig

12. Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg(R) \*

1      2      3      4      5

Svært uenig                  Svært enig

TILBAKE

NESTE

Send aldri passord via Google Skjemaer.

### Siste ark: OM MOTIVASJONSKLIMA

I MIN AVDELING ELLER ARBEIDSGRUPPE .....

1. ...oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer. \*

1      2      3      4      5

Helt uenig                  Helt enig

2. ...måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegaers prestasjoner. \*

1      2      3      4      5

Helt uenig                  Helt enig

3. ...legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling. \*

1      2      3      4      5

Helt uenig                  Helt enig

4. ...motiveres det til rivalisering mellom ansatte. \*

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

5. ...oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsutveksling. \*

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

6. ...oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat. \*

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

7. ...blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen. \*

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

8. ...fremheves (kun) de arbeidstakerne som oppnår de aller beste resultatene/prestasjonene. \*

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

9. ...eksisterer det et rivaliserende konkurranseforhold blant arbeidstakerne. \*

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

10. ...blir man oppmuntret til å prestere optimalt for å ha muligheten til å oppnå pengebelønninger \*

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

11. ...har alle en viktig og tydelig oppgave i arbeidsprosessen. \*

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

12. ...blir den enkeltes prestasjoner sammenliknet med andre kollegaers prestasjoner. \*

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

13. ...er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen \*

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

14. ...er det viktig å prestere bedre enn andre \*

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

Tusen takk for at du ville delta i undersøkelsen!



```
>Warning # 849 in column 23. Text: no_NO
>The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could
>not be mapped to a valid backend locale.
GET
FILE='C:\Users\ao110086\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\QUSNHVE4\data.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
* Encoding: UTF-8.
*Først lager vi variable og tester reliabilitet
DATASET ACTIVATE DataSet2.
```

#### Dataset Activate

##### Warnings

Unknown dataset DataSet2.  
Execution of this command stops.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=KD1 KD2 KD3 KD4 KD5 KD6 KD7 KD8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### Reliability

[DataSet1] C:\Users\ao110086\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\QUSNHVE4\data.sav

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	187	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	187	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

..

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	8

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
KD1	4,59	,653	187
KD2	4,71	,521	187
KD3	3,96	,867	187
KD4	3,82	,840	187
KD5	4,37	,654	187
KD6	4,35	,818	187
KD7	4,26	,734	187
KD8	4,42	,782	187

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KD1	29,89	12,214	,492	,787
KD2	29,77	13,092	,404	,799
KD3	30,52	10,423	,663	,758
KD4	30,66	10,947	,582	,773
KD5	30,11	12,143	,508	,785
KD6	30,13	11,568	,476	,790
KD7	30,22	11,774	,511	,784
KD8	30,06	11,550	,513	,784

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34,48	14,885	3,858	8

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34,48	14,885	3,858	8

```
COMPUTE KUNNSKAPSDELING = MEAN (KD1, KD2, KD3, KD4, KD5, KD6, KD7, KD8).
EXECUTE.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=MJ1 MJ2 MJ3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	187	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	187	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	3

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MJ1	4,61	,607	187
MJ2	4,48	,667	187
MJ3	4,72	,575	187

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MJ1	9,20	1,270	,761	,779
MJ2	9,33	1,148	,761	,781
MJ3	9,09	1,406	,692	,843

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,81	2,680	1,637	3

```
COMPUTE MENING = MEAN (MJ1, MJ2, MJ3) .
EXECUTE.
```

```
RELIABILITY
/VARIABLES=SM1 SM2 SM3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	187	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	187	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,855	3



**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
SM1	4,32	,681	187
SM2	4,30	,694	187
SM3	4,25	,644	187

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SM1	8,56	1,463	,751	,774
SM2	8,57	1,462	,728	,797
SM3	8,62	1,602	,704	,819

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,87	3,166	1,779	3

```
COMPUTE MESTRING = MEAN (SM1, SM2, SM3).
EXECUTE.
```

**RELIABILITY**

```
/VARIABLES=JA1 JA2 JA3 JA4 JA5 JA6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	187	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	187	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JA1	4,21	,772	187
JA2	4,01	,829	187
JA3	4,04	,832	187
JA4	3,56	,990	187
JA5	3,55	,973	187
JA6	3,44	,978	187

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JA1	18,59	12,350	,606	,818
JA2	18,79	12,499	,520	,833
JA3	18,76	12,364	,543	,829
JA4	19,25	10,563	,730	,791
JA5	19,25	11,114	,643	,810
JA6	19,36	10,910	,676	,803

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22,80	16,235	4,029	6

```
COMPUTE JOBBAUTONOMI = MEAN (JA1, JA2, JA3, JA4, JA5, JA6).
EXECUTE.
```

**RELIABILITY**

```
/VARIABLES=TI1 TI2 TI3 TI4 TI5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	187	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	187	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	5

<b>Item Statistics</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
TI1	2,16	1,129	187
TI2	2,01	1,231	187
TI3	2,10	1,203	187
TI4	2,25	1,156	187
TI5	2,68	1,338	187

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI1	9,04	17,380	,730	,866
TI2	9,19	16,519	,748	,861
TI3	9,10	16,077	,830	,843
TI4	8,95	18,121	,616	,890
TI5	8,52	15,842	,741	,864

<b>Scale Statistics</b>			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,20	25,525	5,052	5

```
COMPUTE TURNOVERINTENSJON = MEAN (TI1, TI2, TI3, TI4, TI5).
EXECUTE.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=TTA1 TTA2 TTA3 TTA4 TTA5 TTA6 TTA7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	187	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	187	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	7

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TTA1	4,02	,901	187
TTA2	3,88	,973	187
TTA3	4,02	,978	187
TTA4	4,17	1,005	187
TTA5	4,25	,931	187
TTA6	3,90	1,050	187
TTA7	3,94	1,115	187

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TTA1	24,15	26,074	,751	,918
TTA2	24,29	25,400	,759	,917
TTA3	24,14	24,307	,885	,905
TTA4	24,00	25,860	,677	,925
TTA5	23,91	26,079	,720	,921
TTA6	24,27	23,971	,848	,908
TTA7	24,23	24,221	,759	,918

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28,17	33,795	5,813	7

COMPUTE TILLITTLARBEIDSGIVER = MEAN (TTA1, TTA2, TTA3, TTA4, TTA5, TTA6, TTA7).  
EXECUTE.

**RELIABILITY**

```
/VARIABLES=PSS1 PSS2 PSS3 PSS4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	187	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	187	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
PSS1	4,22	,861	187
PSS2	4,25	,870	187
PSS3	4,16	,859	187
PSS4	4,43	,861	187

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PSS1	12,84	5,060	,826	,837
PSS2	12,81	5,153	,783	,853
PSS3	12,90	5,103	,815	,842
PSS4	12,63	5,666	,633	,908

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17,06	9,002	3,000	4

```
COMPUTE TILLITLEDER = MEAN (PSS1, PSS2, PSS3, PSS4).
EXECUTE.
```

**RELIABILITY**

```
/VARIABLES=MK1 MK2 MK3 MK4 MK5 MK6 MK7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	186	99,5
	Excluded <sup>a</sup>	1	,5
	Total	187	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	7

<b>Item Statistics</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
MK1	4,45	,819	186
MK2	3,78	,964	186
MK3	4,34	,844	186
MK4	3,70	,972	186
MK5	4,59	,809	186
MK6	4,08	,831	186
MK7	3,92	,944	186

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MK1	24,41	15,963	,661	,837
MK2	25,08	14,864	,694	,832
MK3	24,52	15,624	,692	,833
MK4	25,16	15,267	,624	,843
MK5	24,27	17,324	,442	,865
MK6	24,78	16,281	,594	,846
MK7	24,94	14,936	,702	,830

<b>Scale Statistics</b>			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28,86	20,953	4,577	7

```
COMPUTE MESTRINGSKLIMA = MEAN (MK1, MK2, MK3, MK4, MK5, MK6, MK7).
EXECUTE.
```

**RELIABILITY**

```
/VARIABLES=PK1 PK2 PK3 PK4 PK5 PK6 PK7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```



### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	99,5
	Excluded <sup>a</sup>	1	,5
	Total	187	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	7

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PK1	2,66	1,195	186
PK2	1,76	1,019	186
PK3	1,87	1,088	186
PK4	2,13	1,206	186
PK5	1,93	1,066	186
PK6	2,37	1,184	186
PK7	2,18	1,114	186

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PK1	12,24	27,046	,613	,869
PK2	13,13	27,674	,688	,860
PK3	13,02	27,643	,635	,866
PK4	12,76	26,257	,678	,861
PK5	12,96	27,323	,685	,860
PK6	12,53	25,905	,729	,854
PK7	12,71	27,461	,632	,866

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,89	36,086	6,007	7

```

COMPUTE PRESTASJONSKLIMA = MEAN (PK1, PK2, PK3, PK4, PK5, PK6, PK7).
EXECUTE.

*Så lager vi tabell 1 med beskrivende statistikk og korrelasjoner

DESCRIPTIVES VARIABLES=Alder ANSIENNITET KJØNN MENING MESTRING JOBBAUTONOMI TURNOVERINTENSJON
  TILLITTLARBEIDSGIVER TILLITLEDER MESTRINGSKLIMA PRESTASJONSKLIMA KUNNSKAPSDELING
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Alder	187	1	5	3,13	1,105
ANSIENNITET	187	1	4	2,63	1,218
KJØNN	187	1	2	1,68	,466
MENING	187	2,00	5,00	4,6043	,54567
MESTRING	187	2,00	5,00	4,2906	,59313
JOBBAUTONOMI	187	1,67	5,00	3,8004	,67154
TURNOVERINTENSJON	187	1,00	5,00	2,2396	1,01045
TILLITTLARBEIDSGIVER	187	1,43	5,00	4,0237	,83048
TILLITLEDER	187	1,75	5,00	4,2647	,75008
MESTRINGSKLIMA	186	1,71	5,00	4,1229	,65393
PRESTASJONSKLIMA	186	1,00	5,00	2,1275	,85816
KUNNSKAPSDELING	187	2,88	5,00	4,3102	,48227
Valid N (listwise)	186				

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=Alder ANSIENNITET KJØNN MENING MESTRING JOBBAUTONOMI TURNOVERINTENSJON
  TILLITTLARBEIDSGIVER TILLITLEDER MESTRINGSKLIMA PRESTASJONSKLIMA KUNNSKAPSDELING
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```



\*Så tester vi hypotesene

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT MESTRINGSKLIMA
/METHOD=ENTER Alder ANSIENNITET KJØNN
/METHOD=ENTER KUNNSKAPSDELING MENING MESTRING JOBBAUTONOMI TURNOVERINTENSJON
TILLITTLARBEIDSGIVER TILLITLEDER.

```

## ► Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MESTRINGSKLIMA	4,1229	,65393	186
Alder	3,13	1,107	186
ANSIENNITET	2,62	1,221	186
KJØNN	1,68	,467	186
KUNNSKAPSDELING	4,3065	,48089	186
MENING	4,6022	,54637	186
MESTRING	4,2867	,59243	186
JOBBAUTONOMI	3,7966	,67138	186
TURNOVERINTENSJON	2,2441	1,01128	186
TILLITTLARBEIDSGIVER	4,0207	,83174	186
TILLITLEDER	4,2608	,75015	186

**Correlations**

	MESTRINGSKLIMA	ALDER	ANSIENNETET	KJØNN	KUNNSKAPSDDELING	MENING	MESTRING	JOBBAUTONOMI	TURNOVERINTENSJON	TILLITTLARBEIDSGIVER	TILLITTLADER
Parson Correlation	1,000	-.017	-.169	,166	,415	,265	,010	,536	-.363	,704	,577
Alder	-.017	1,000	,432	-.192	-.002	,190	,152	,148	-.181	-.012	-.049
ANSIENNETET	-.169	,432	1,000	-.116	-.083	,023	,175	-.052	,064	-.274	-.215
KJØNN	,166	-.192	-.116	1,000	,270	,131	,011	,066	,014	,045	,014
KUNNSKAPSDDELING	,415	-.002	-.083	,270	1,000	,322	,155	,310	-.204	,327	,292
MENING	,265	,190	,023	,131	,322	1,000	,369	,334	-.427	,329	,241
MESTRING	,010	,152	,175	,011	,155	,369	1,000	,228	-.131	-.007	,077
JOBBAUTONOMI	,536	,148	-.052	,066	,310	,334	,228	1,000	-.370	,483	,472
TURNOVERINTENSJON	-.363	-.181	,064	,014	-.204	-.427	-.131	-.370	1,000	-.506	-.416
TILLITTLARBEIDSGIVER	,704	-.012	-.274	,045	,327	,329	-.007	,483	-.506	1,000	,589
TILLITTLADER	,577	-.049	-.215	,014	,292	,241	,077	,472	-.416	,589	1,000
MESTRINGSKLIMA		,411	,011	,012	,000	,000	,445	,000	,000	,000	,000
Alder			,000	,004	,487	,005	,019	,022	,007	,435	,254
ANSIENNETET		,011		,058	,129	,379	,008	,240	,192	,000	,002
KJØNN		,012	,058		,000	,037	,439	,185	,426	,271	,427
KUNNSKAPSDDELING		,000	,129	,000		,000	,017	,000	,003	,000	,000
MENING		,000	,379	,037	,000		,000	,000	,000	,000	,000
MESTRING		,445	,008	,439	,017	,000		,001	,038	,460	,148
JOBBAUTONOMI		,000	,240	,185	,000	,000	,001		,000	,000	,000
TURNOVERINTENSJON		,000	,192	,426	,003	,000	,038	,000		,000	,000
TILLITTLARBEIDSGIVER		,000	,436	,271	,000	,000	,460	,000		,000	,000
TILLITTLADER		,000	,254	,427	,000	,000	,148	,000		,000	,000
MESTRINGSKLIMA	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
Alder	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
ANSIENNETET	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
KJØNN	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
KUNNSKAPSDDELING	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
MENING	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
MESTRING	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
JOBBAUTONOMI	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
TURNOVERINTENSJON	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
TILLITTLARBEIDSGIVER	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
TILLITTLADER	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KJØNN, ANSIENNITET, Alder <sup>b</sup>		Enter
2	MESTRING, TILLITLEDER, KUNNSKAPSDELING, TURNOVERINTENSJON, JOBBAUTONOMI, MENING, TILLITTLARBEIDSGIVER <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: MESTRINGSKLIMA  
b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.241 <sup>a</sup>	.058	.042	.63988	.058	3,736	3	182	.012
2	.778 <sup>b</sup>	.605	.583	.42235	.547	34,679	7	175	.000

a. Predictors: (Constant), KJØNN, ANSIENNITET, Alder

b. Predictors: (Constant), KJØNN, ANSIENNITET, Alder, MESTRING, TILLITLEDER, KUNNSKAPSDELING, TURNOVERINTENSJON, JOBBAUTONOMI, MENING, TILLITTLARBEIDSGIVER

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	4,590	3	1,530	3,736	,012 <sup>b</sup>
	Residual	74,520	182	,409		
	Total	79,110	185			
2	Regression	47,893	10	4,789	26,848	,000 <sup>c</sup>
	Residual	31,217	175	,178		
	Total	79,110	185			

a. Dependent Variable: MESTRINGSKLIMA  
 b. Predictors: (Constant), KJØNN, ANSIENNITET, Alder  
 c. Predictors: (Constant), KJØNN, ANSIENNITET, Alder, MESTRING, TILLITLEDER, KUNNSKAPSDELING, TURNOVERINTENSJON, JOBBAUTONOMI, MENING, TILLITTLARBEIDSGIVER

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Beta	Zero-order			Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3,829	,250			15,307	,000						
	Alder	,058	,048	,098		1,210	,228	-,017	,089	,087	,793	1,261	
	ANSIENNITET	-,103	,043	-,192		-2,411	,017	-,169	-,176	-,173	,812	1,231	
	KJØNN	,228	,103	,163		2,221	,028	,166	,162	,160	,962	1,040	
2	(Constant)	,397	,468			,849	,397						
	Alder	-,008	,033	-,014		-,253	,800	-,017	-,019	-,012	,718	1,393	
	ANSIENNITET	,029	,030	,054		,963	,337	-,169	,073	,046	,725	1,379	
	KJØNN	,136	,071	,097		1,906	,058	,166	,143	,091	,867	1,153	
	KUNNSKAPSDELING	,193	,074	,142		2,612	,010	,415	,194	,124	,762	1,312	
	MENING	-,030	,071	-,025		-,428	,670	,265	-,032	-,020	,644	1,552	
	MESTRING	-,070	,059	-,063		-1,183	,239	,010	-,089	-,056	,791	1,266	
	JOBBAUTONOMI	,198	,058	,204		3,414	,001	,536	,250	,162	,634	1,578	
	TURNOVERINTENSJON	,026	,039	,040		,666	,506	-,363	,050	,032	,627	1,595	
	TILLITTLARBEIDSGIVER	,381	,054	,485		7,102	,000	,704	,473	,337	,483	2,069	
	TILLITLEDER	,167	,055	,191		3,051	,003	,577	,225	,145	,575	1,739	

a. Dependent Variable: MESTRINGSKLIMA

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	KUNNSKAPSDELING	,387 <sup>b</sup>	5,565	,000	,382	,918	1,089	,787
	MENING	,246 <sup>b</sup>	3,401	,001	,245	,931	1,074	,753
	MESTRING	,028 <sup>b</sup>	,384	,701	,029	,960	1,042	,786
	JOBBAUTONOMI	,525 <sup>b</sup>	8,373	,000	,528	,953	1,049	,761
	TURNOVERINTENSJON	-,356 <sup>b</sup>	-5,122	,000	-,356	,942	1,061	,750
	TILLITTLARBEIDSGIVER	,709 <sup>b</sup>	13,075	,000	,697	,910	1,099	,741
	TILLITLEDER	,566 <sup>b</sup>	9,306	,000	,569	,951	1,051	,774

a. Dependent Variable: MESTRINGSKLIMA  
 b. Predictors in the Model: (Constant), KJØNN, ANSIENNITET, Alder





**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Alder	Variance Proportions																
						ANSIENNITE T	KJØNN	KUNNSKAPS DELING	MENING	MESTRING	JOBBAUTON OMI	TURNOVERI NTENSJON	TILLITTLARB EIDSGIVER	TILLITLEDER								
1	1	3,742	1,000	,00	,01	,01	,00															
	2	,155	4,909	,02	,04	,42	,18															
	3	,079	6,889	,00	,68	,56	,07															
	4	,024	12,536	,98	,28	,01	,74															
	2	1	10,386	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	
		2	,213	6,982	,00	,01	,23	,01	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,01
		3	,197	7,260	,00	,08	,16	,02	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,26
		4	,075	11,804	,00	,42	,38	,26	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,09
		5	,055	13,763	,00	,40	,13	,54	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,01
		6	,024	21,010	,00	,03	,09	,05	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,08
		7	,017	24,967	,01	,00	,00	,01	,01	,02	,03	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
8		,014	27,430	,00	,02	,00	,01	,10	,00	,02	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,01	,01
9		,010	32,652	,01	,01	,00	,00	,00	,48	,04	,04	,44	,02	,02	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,24
10		,007	37,272	,00	,01	,00	,00	,00	,37	,68	,22	,01	,01	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,03
11		,004	52,926	,98	,01	,01	,00	,00	,13	,19	,04	,00	,00	,33	,33	,33	,33	,33	,33	,33	,33	,02

a. Dependent Variable: MESTRINGSKLIMA

