

Masteroppgave i strategi og kompetanseledelse

ved

Høgskolen i Buskerud

2009

**Ledelse og resultater i offentlig virksomhet.
Et eksempel fra høgskolesektoren**

Leadership Behavior and Organizational Performance in Public Sector

An Example from Norwegian University Colleges

Leif Rasmussen

Forord

På en av de første samlingene på masterstudiet ble vi bl.a. spurt om hvorfor vi ønsket å ta et slikt studium. Etter en kort tenkepause, endte jeg opp med et slags ”samlesvar” i retning av at jeg ville ta denne utdanningen ”for moro skyld”. Da er det naturlig å velge et tema for masteroppgaven hvor indre motivasjon og selvbestemmelsesteorien står sentralt.

Opprinnelig hadde jeg tenkt å gjennomføre en undersøkelse blant lærere i grunnskolen. Det lyktes jeg ikke med, da responsen på forespørselen om deltakelse var såpass liten fra sektoren at det ikke ville være grunnlag for en tilfredsstillende undersøkelse. Derfor ble oppgaven noe omarbeidet og tilpasset høgskolesektoren. Det ligger en del læring i slike erfaringer også. Jeg har i det hele lært utrolig mye i den tiden jeg har arbeidet med studiet og masteroppgaven.

Jeg vil takke professor Hallgeir Halvari for god veiledning og ikke minst for å ha introdusert meg for selvbestemmelsesteorien. En stor takk også til ansatte ved biblioteket på min arbeidsplass, Høgskolen i Telemarks avdeling på Notodden, for deres arbeid med å fremskaffe artikler og bøker jeg har hatt behov for, og ikke minst en takk til de kontaktpersoner jeg har hatt ved de ulike høgskoler som har bidratt med praktisk distribusjon av spørreundersøkelsen. Og selvsagt en stor takk til kona, katta og kolleger for å ha holdt ut med meg mens jeg har holdt på med dette ”for moro skyld”.

Bø i Telemark

April 2009

Leif Rasmussen

1 Sammendrag

Offentlig sektor er etablert for å ivareta viktige samfunnsinteresser. Av den grunn kan vanlige bedriftsøkonomiske prinsipper vanskelig legges til grunn for styring og resultatoppnåelse. Offentlig virksomhet tilbyr tjenester, hvilket gjør ledelse til en utfordring da man ikke har full kontroll med produksjonsprosessen. Frontlinjepersonellet, dvs dem som står for tjeneste-produksjonen, blir dermed en nøkkelfaktor i produksjonen, og resultatene vil i stor grad avhenge av hvordan disse utfører sitt arbeid. Denne oppgaven handler om ledelse og resultater i offentlig virksomhet, nærmere bestemt til høgskolesektoren. Rektors, dekaners og instituttlederens arbeid for å skape ”gode høgskoler” må gå gjennom de faglig tilsatte, i første rekke gjennom motivasjon og medbestemmelse.

Oppgaven legger selvbestemmelsesteorien (SDT) (Deci & Ryan, 1985) til grunn for en vurdering av ledernes arbeid for å utvikle motiverte medarbeidere. SDT er sammensatt av fire subteorier, som kort presenteres. I følge SDT er tilfredsstillende av de grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og sosiale relasjoner viktige for utviklingen av indre/autonom motivasjon hos den enkelte. Lederes arbeid for å støtte faglig ansattes grunnleggende behov i jobbsammenheng blir sentralt. Medbestemmelse er også et sentralt område i dette ”klima”, og oppgavens første problemstilling er: *Hvilken sammenheng er det mellom motivasjonelt klima og jobbmessig behovstilfredsstillende?*

I tillegg til jobbmessig behovstilfredsstillende er indre motivasjon er også basert på en (selv)opplevelse av å være kompetent, å mestre oppgaver og utfordringer. Oppgavens andre problemstilling er: *Hvilken sammenheng er det mellom jobbmessig behovstilfredsstillende på den ene siden og autonom motivasjon og selvopplevd kompetanse på den andre?*

Videre vurderes sammenhengen mellom de faglige ansattes autonome motivasjon og opplevde kompetanse, opp mot ”den gode høgskole”. Som indikatorer på ”en god høgskole”, har jeg valgt involvering, commitment, jobbtilfredshet og Organizational Citizenship Behavior (OCB). Disse indikatorene presenteres. Mye forskning viser en positiv sammenheng mellom disse faktorer og virksomhetens ytelser og resultater. Oppgavens tredje problemstilling er: *Hvilken sammenheng er det mellom indre/autonom motivasjon og opplevd kompetanse på den ene siden, og commitment, jobbtilfredshet og OCB på den andre?*

Begreper omtales med henvisning til eksisterende forskning, og knyttes opp mot høgskolenes og de faglige ansattes situasjon. Det er utledet hypoteser hvor det antydes positive sammenhenger mellom alle elementene knyttet til de tre problemstillingene.

Valgt metode er et tverrsnittsdesign hvor det ble gjennomført en spørreundersøkelse blant 12 av de 24 statlige høgskolene i Norge. Respondentene ble bedt om å ta stilling til en rekke påstander knyttet til autonomistøtte, medbestemmelse, behovstilfredsstillelse, motivasjon, selvoppfattet kompetanse, involvering, commitment, jobbtfredshet og OCB.

I alt 601 respondenter ble registrert, noe som gir en svarprosent på 21,3%. Korrelasjons- og regresjonsanalyse av svarene ga støtte til alle hypoteser. Autonomistøtte og medbestemmelse har en positiv sammenheng med jobbmessig behovstilfredsstillelse. Autonomistøtte hadde størst forklart varians. Videre viste analysene at det er en positiv sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse på den ene siden og autonom motivasjon og selvoppfattet kompetanse på den andre. Og til slutt fikk hypotesen om en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og selvoppfattet kompetanse på den ene siden og resultatindikatorerne på den andre, støtte. En SEM-analyse bekreftet disse funnene, med unntak av sammenhengen mellom selvoppfattet kompetanse og commitment. I tillegg ble det avdekket en sammenheng mellom medbestemmelse og commitment og jobbmessig behovstilfredsstillelse og commitment.

Funnene og undersøkelsen drøftes og områder for videre forskning foreslås.

2 Innholdsfortegnelse

2.1 Kapitler og avsnitt

Forord.....	2
1 Sammen drag.....	3
2 Innholdsfortegnelse.....	5
2.1 Kapitler og avsnitt.....	5
2.2 Oversikt Figurer.....	7
2.3 Oversikt tabeller.....	7
3 Innledning.....	9
4 Teoripresentasjon.....	16
4.1 Selvbestemmelsesteorien og den sosiale kontekst.....	16
4.1.1 Selvbestemmelsesteorien.....	16
4.1.2 Sammenheng mellom sosial kontekst og jobbmessig behovstilfredsstillelse..	19
4.2 Medbestemmelse.....	21
4.2.1 Teorigrunnlag.....	21
4.3 Sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon.	24
4.4 Sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og selvoppfattet kompetanse.....	24
4.5 Indikatorer på den gode høgscole.....	25
4.6 Involvering.....	27
4.6.1 Begrepet involvering.....	27
4.6.2 Sammenheng mellom autonom motivasjon og jobbtildfredshet.....	27
4.6.3 Sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og involvering.....	28
4.7 Commitment.....	28
4.7.1 Begrepet commitment.....	28
4.7.2 Organisatorisk commitment.....	29
4.7.3 Sammenheng mellom autonom motivasjon og commitment.....	32
4.8 Sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og commitment.....	33
4.9 Jobbtildfredshet.....	33
4.9.1 Begrepsavklaring.....	33
4.9.2 Sammenheng mellom autonom motivasjon og jobbtildfredshet.....	33
4.9.3 Sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og jobbtildfredshet.....	34
4.10 Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	35
4.10.1 Begrepsavklaring.....	35
4.10.2 Sammenheng mellom indre motivasjon og OCB.....	35
4.10.3 Sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og OCB.....	36
4.11 Hypoteser og modell.....	36
4.11.1 Hypoteser.....	36
4.11.2 5.2 Modell.....	37
5 Forskningsdesign.....	38
5.1.1 Innledning.....	38
5.1.2 Krav til isolasjon.....	38
5.1.3 Krav til samvariasjon.....	39
5.1.4 Krav til temporalitet.....	40
5.1.5 Valg av design.....	41
5.1.6 Valg av setting.....	42
6 Utforming av spørreundersøkelse.....	43
6.1 Målinger og måleinstrumenter.....	43

6.2	Utforming av spørreundersøkelsen	44
6.2.1	Autonomistøtte	44
6.2.2	Medbestemmelse	44
6.2.3	Jobbmessig behovstilfredsstillelse	45
6.2.4	Indre/autonom motivasjon.....	45
6.2.5	Selvoppfattet kompetanse	45
6.2.6	Involvering	46
6.2.7	Commitment.....	46
6.2.8	Jobbtilfredshet	46
6.2.9	Organizational Citizenship Behavior	46
6.3	Datagrunnlag	47
6.3.1	Datautvalg	47
6.3.2	Gjennomføring av spørreundersøkelsen.....	47
6.3.3	Respons	48
6.3.4	Demografiske data.....	48
6.3.5	Hvor representativt er datagrunnlaget?	50
6.4	Databehandling.....	51
7	Validitet, reliabilitet og konstruksjon av indekser	52
7.1	Validitet.....	52
7.1.1	Begrepsvaliditet.....	52
7.1.2	Statistisk konklusjonsvaliditet.....	54
7.1.3	Intern validitet	55
7.1.4	Ekstern validitet.....	55
7.2	Reliabilitet	55
7.3	Konstruksjon av indekser og variabler	55
7.3.1	Autonomistøtte	56
7.3.2	Medbestemmelse	56
7.3.3	Jobbmessig behovstilfredsstillelse	57
7.3.4	Motivasjon.....	58
7.3.5	Selvoppfattet kompetanse	61
7.3.6	Involvering	61
7.3.7	Commitment.....	61
7.3.8	Jobbtilfredshet	64
7.3.9	Organizational Citizenship Behavior	65
7.4	Målemodell.....	66
8	Resultater og analyse.....	68
8.1	Korrelasjonsanalyse	69
8.2	Normalfordeling, skewness og kurtosis	72
8.3	Regresjonsanalyser.....	73
8.3.1	Resultater fra regresjonsanalysene	73
8.3.2	Kontrollvariabler	75
8.4	SEM-analyse	78
9	Drøfting av resultater	84
9.1	Generelt	84
9.2	Problemstilling nr 1	84
9.3	Problemstilling nr 2	86
9.4	Problemstilling nr 3	87
10	Drøfting av undersøkelsen	90
10.1	Forskningsdesign.....	90
10.2	Innsamling av data	91

10.2.1	Utforming av skjema.....	91
10.2.2	Anonymitet – forskjeller mellom høgschooler	91
10.2.3	Kontakt med høgschooler.....	92
10.2.4	Svarprosent/oppfølging	92
11	Konklusjon/Avslutning	94
12	Referanser:	96
12.1	Bøker/artikler/offentlige publikasjoner:.....	96
12.2	Nettsteder	102
13	Vedlegg	103
13.1	Vedlegg 1 - Måleinstrumenter.....	104
13.2	Vedlegg 2 - Spørreskjema	108
13.3	Vedlegg 3 - Epost til høgschooler.....	117
13.4	Vedlegg 4 - Informasjonsskriv til ansatte	118
13.5	Vedlegg 5 - Epost (purring) til kontaktpersoner	119
13.6	Vedlegg 6 – Faktor- og reliabilitetsanalyser. Konstruksjon av indekser	120
13.7	Vedlegg 7 - Oversikt over indekser.....	144
13.8	Vedlegg 8 - Gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet og spissitet.....	145

2.2 Oversikt Figurer

Figur 1	Generelt produksjonsløp.....	10
Figur 2	Motivasjonsregulering	17
Figur 3	Konseptuell modell.....	37
Figur 4	Refleksiv og formativ målemodell	43
Figur 5	Respondenter - Kjønn	48
Figur 6	Respondenter – Alder	49
Figur 7	Respondenter - År som faglig ansatt	49
Figur 8	Respondenter - Kjønn nærmeste leder.....	50
Figur 9	Målemodell.....	67
Figur 10	Modell med regresjonsresultater	75
Figur 11	Resultater SEM-analyse	79
Figur 12	Regresjonsanalyse - Behovstilfredsstillelse og commitment	81
Figur 13	Resultater SEM-analyse (Final).....	82

2.3 Oversikt tabeller

Tabell 1	Respondentenes representativitet.....	50
Tabell 2	Korrelasjon - motivasjonsregulering.....	60
Tabell 3	Korrelasjon - commitmenttyper	63
Tabell 4	Korrelasjon - OCB-dimensjoner	66
Tabell 5	Korrelasjonsmatrise - alle variabler	71
Tabell 6	Regresjonsanalyse - resultater.....	73
Tabell 7	Regresjonsanalyse - BSNW med kontrollvariabel.....	76
Tabell 8	Regresjonsanalyse - Involvering med kontrollvariabler	76
Tabell 9	Regresjonsanalyse - Commitment med kontrollvariabler.....	77
Tabell 10	Regresjonsanalyse - Jobbtilfredshet med kontrollvariabler	77
Tabell 11	Regresjonsanalyse - Jobbtilfredshet (2) med kjønn som kontrollvariabel.....	77
Tabell 12	Regresjonsanalyse - OCB med kontrollvariabler.....	78
Tabell 13	Regresjonsanalyse - Medbestemmelse og commitment	81

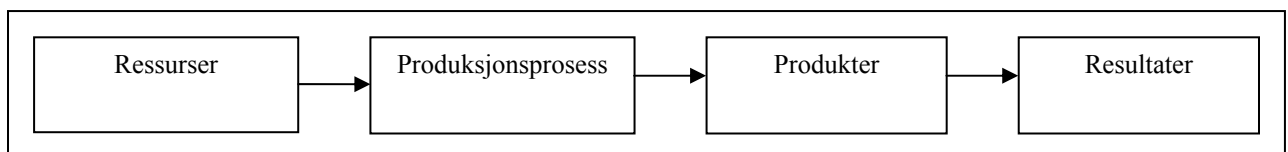
Tabell 14 Faktoranalyse - Autonomistøtte	120
Tabell 15 Reliabilitetsanalyse - Autonomistøtte	120
Tabell 16 Faktoranalyse - Behov for autonomi.....	121
Tabell 17 Svarfordeling - Behov for autonomi - Item 8	121
Tabell 18 Faktoranalyse - Behov for kompetanse.....	122
Tabell 19 Korrelasjonsanalyse - Behov for kompetanse.....	122
Tabell 20 Faktoranalyse - Behov for tilhørighet	123
Tabell 21 Faktoranalyse - Jobbmessig behovstilfredsstillelse	124
Tabell 22 Faktoranalyse - Jobbmessig behovstilfredsstillelse (2).....	125
Tabell 23 Korrelasjonsanalyse - Behovstilfredsstillelse	125
Tabell 24 Faktoranalyse - Medbestemmelse	126
Tabell 25 Faktoranalyse - Medbestemmelse 2	127
Tabell 26 Faktoranalyse - Involvering	127
Tabell 27 Faktoranalyse - Kontrollert motivasjon - ekstern regulering.....	128
Tabell 28 Svarfordeling - Kontr. motivasjon - Item 52.....	128
Tabell 29 Faktoranalyse - Kontrollert motivasjon - introjektert regulering.....	129
Tabell 30 Korrelasjonsanalyse - Kontrollert motivasjon, introjektert regulering	130
Tabell 31 Faktoranalyse - Autonom motivasjon - Identifisert regulering.....	131
Tabell 32 Faktoranalyse - Autonom motivasjon - indre regulering	131
Tabell 33 Svarfordeling - Autonom motivasjon - Item 70	132
Tabell 34 Faktoranalyse - Selvoppfattet kompetanse	133
Tabell 35 Faktoranalyse - Affektiv commitment	133
Tabell 36 Svarfordeling - Affektiv commitment - Item 80	134
Tabell 37 Svarfordeling - Affektiv commitment - Item 85	134
Tabell 38 Svarfordeling - Affektiv commitment - Item 86	135
Tabell 39 Faktoranalyse - Normativ commitment	135
Tabell 40 Svarfordeling - Normativ commitment - Item 81	136
Tabell 41 Svarfordeling - Normativ commitment - Item 82	136
Tabell 42 Faktoranalyse - Rasjonell commitment.....	137
Tabell 43 Svarfordeling - Rasjonell commitment - Item 83	138
Tabell 44 Svarfordeling - Rasjonell commitment - Item 84	138
Tabell 45 Faktoranalyse - Rasjonell commitment (2).....	139
Tabell 46 Faktoranalyse - Jobbtfredshet	139
Tabell 47 Faktoranalyse - OCB Team.....	140
Tabell 48 Faktoranalyse - OCB Høgskole	141
Tabell 49 Faktoranalyse - OCB Studenter	142
Tabell 50 Faktoranalyse – OCB	143
Tabell 51 Korrelasjonsanalyse - OCB.....	143

3 Innledning

Fenomenet ledelse kan betraktes fra, og knyttes til, ulike vitenskaper som sosiologi, økonomi, statsvitenskap, organisasjonsteori og psykologi, og har vært gjenstand for atskillig og økende oppmerksomhet og forskning de siste hundre år. Likevel er ikke ledelse definert som noe entydig begrep, til tross for den betydning det har. Det er imidlertid er utbredt oppfatning at ledelse er en viktig faktor for å oppnå gode resultater i en virksomhet, sammen med de ansattes dyktighet (Strand, 2007). Til tross for at det er utgitt en mengde bøker om hvordan ledelse skal, kan og bør utføres, finnes det knapt en allmenngyldig ”oppskrift” for dette. Hvordan ledelse utøves vil være avhengig av både individuelle forutsetninger hos den som innehar lederstillingen og de vilkår for ledelsesutøvelse som finnes i organisasjonen. Strand (2007) uttrykker det slik: ”*Ledelse som funksjon og praksis må forstås i sammenheng med de organisasjonsformene, sektorene og kulturene ledere er satt inn i.*” (Strand, 2007: 13). Rammene for ledelse, og til dels utøvelse av ledelse, vil følgelig ofte være forskjellig i offentlig og privat virksomhet, i tjenesteytende virksomheter sammenlignet med forvaltningsvirksomheter og produksjonsvirksomheter. Også innenfor de ulike sektorer vil det være forskjellige kulturer som kan fordre ulik ledelsesutøvelse. Eksempelvis vil ledelse i Forsvaret ikke nødvendigvis skje på samme måte som i universitets- og høgskolesektoren eller i pleie- og omsorgssektoren i kommunene. Ledelse vil normalt også utøves på forskjellig måte, avhengig av hvilket organisatorisk nivå man befinner seg på. Ledelse på øverste nivå i et departement vil ikke nødvendigvis bli utøvet på samme måte som ved et kunderett kontor i en kommune. Og tilsvarende i privat sektor: Ledelse på konsernnivå vil ikke nødvendigvis utøves på samme måte som i en verkstedhall. Med stort sett Forsvaret som et klart unntak har ledelse, både som begrep og virksomhet, hatt en beskjeden plass eller vært fraværende i offentlig virksomhet (Strand, 2007: 317). Men i løpet av de siste par tiår har offentlig sektor blitt stilt overfor nye utfordringer. Økt krav til effektivisering og ressursutnyttelse har ført til at større deler av offentlig sektor er omorganisert i tråd med tankene i New Public Management, dvs et sterkere fokus på, og skille mellom, bestiller- og utførerfunksjonen av offentlige tjenester. Dette har ført til nye utfordringer for ledere i offentlig virksomhet. De har vært nødt til å flytte fokus fra regelstyring til personalpolitikk, samarbeid, kvalitetskontroll og målstyring.

Denne oppgaven er knyttet til ledelse av offentlig tjensteproduksjon. Tjensteledere er ledere for enheter som skal produsere tjenester og publikumsrettede aktiviteter. Noe av det som karakteriserer disse enheter er at de i stor grad er avhengig av personalet. Få oppgaver kan erstattes av teknologiske innretninger, og de ansatte er ofte fagspesialister med selvstendige arbeidsoppgaver, enten individuelt eller i gruppe (Strand, 2007). En viktig lederoppgave blir derfor å støtte og påvirke sine medarbeidere slik at det produseres gode tjenester. Dette gjelder også offentlig sektor. Strand viser til undersøkelser han har gjort som indikerer at en vanlig mangel ved ledelsesfunksjonen i det offentlige er at den gir for lite oppmerksomhet mot medarbeiderne, og at lederne derfor har en utfordring i å skaffe seg positiv oppslutning fra sine medarbeidere (Strand, 2007: 349).

Alle virksomheter har et grunnlag for sin eksistens, dvs at de er etablert for å utføre en eller annen virksomhet med ulike ressurser for å oppnå angitte resultater. Dette kan illustreres i følgende modell av et produksjonsløp (Fiva & Hægeland, 2008: 12; jfr Smith-Tønnessen, Henriksen, Krüger, Vestad & Wedø, 2007):



Figur 1 Generelt produksjonsløp

Ressurser er de innsatsfaktorer virksomheten rår over, dvs ansatte og deres kompetanse, økonomi, maskiner og lignende. Produksjonsprosessen er de aktiviteter som virksomheten utfører ved hjelp av innsatsfaktorene. Disse to elementer ligger innenfor virksomhetens kontroll. Produkter kan være varer eller tjenester. Tjenestene ligger i grenseland for hva virksomheten har kontroll med. Et kjennetegn ved tjenester er at de produseres i møtet mellom produsent/ tjenesteyter og klient/kunde/bruker (Normann, 2000). Den som mottar en tjeneste bidrar selv i produksjonen av den. Dette sees for eksempel tydelig der tjenesten består i å hjelpe: pasienten må være til stede om pleieren skal kunne yte pleie. Ellers må man jo selv møte frem hos frisøren for å få klippet håret, og elever må ha kontakt med læreren om undervisning skal kunne foregå. Lederen kan vanskelig kontrollere produksjonen, og han/hun må derfor sette sin lit til sine medarbeideres kompetanse, arbeidsinnsats og -utøvelse.

Resultater kan være effekter på brukere eller den som mottar tjenesten eller varen, eller det kan være effekter på samfunnsnivå, dvs nytten av produksjonen. Målene for og resultatene av virksomheten er imidlertid høyst forskjellige. En næringsvirksomhet vil normalt ha som mål

(resultat) å tjene penger for sine eiere, mens en offentlig virksomhet vil ha som mål å ivareta et samfunnsoppdrag. I dette ligger at resultater ikke uten videre kan måles på samme måte i alle typer virksomheter. Der resultater vanskelig eller umulig kan måles direkte, kan disse erstattes med resultatindikatorer. En indikator måler ikke direkte det man er interessert i (Fiva et al, 2008), men elementer som ”representerer” noe av det man vil vite. Med flere indikatorer får men et mer dekkende bilde av det fenomen man er opptatt av. I denne oppgaven vil jeg se på mulige sammenhenger mellom sider av ledelsesutøvelse og faktorer som kan tjene som resultatindikatorer, og jeg har valgt å knytte dette til offentlig virksomhet, nærmere bestemt statlige høyskoler. Om vi holder oss til modellen i figur 1, vil ledelseskompetanse være en ressurs eller innsatsfaktor, mens ledelsesutøvelse vil være en aktivitet eller en del av produksjonsprosessen. Hva er så produkter og resultater for høyskolesektoren? Universitets- og høyskoleloven av 2005 gir rammer og føringer for høyskolenes virksomhet (LOV-2004-04-01, nr 15), først og fremst i §1-3. Loven angir imidlertid ikke noe mål eller resultater for virksomheten. Storting og regjering har hatt ønske om å forbedre høyere utdanning, og gjennom innføring av Kvalitetsreformen fra 2003 har sentrale siktemål bl.a. vært å høyne kvaliteten på utdanningen og å øke studentgjennomstrømningen. Disse ambisjoner er på samfunnsnivå og ligger i høyre ende av modellen over. De er mål i hovedsak for institusjoner, men har klare implikasjoner på avdelings-, fakultets- og instituttnivå. Evalueringen av reformen konkluderer imidlertid med at den ikke har vist synlige positive effekter på kvaliteten i utdanningen og forskningen, og det kan heller ikke påvises noen økning i studentenes arbeidsinnsats (St.mld. nr. 7, 2007-2008). Dette skyldes ikke nødvendigvis manglefull ledelse. Årsakene kan ligge langt utenfor institusjonenes kontroll.

Læringsutbytte for studenter vil naturlig være et ideelt mål å jobbe mot, noe som berører hovedhensikten med høyere utdanningsinstitusjoner. Fiva og Hægeland (2008) har i sin rapport drøftet antall vekttall/studiepoeng, karakterer og gjennomføringstid som indikatorer på læringsutbytte. I denne oppgaven er det institusjonens bidrag til læringsutbytte som er av interesse. *”Institusjonens bidrag til læringsutbytte, kan tilskrives mange forhold. Kvalitet på bygninger og utstyr, motivasjon og kunnskapsnivå hos undervisningspersonale, arbeidsmåter, organisering av undervisning/veiledning, samarbeidsklima mellom ansatte og kvalitet på ledelse, kan være med på å påvirke studentenes læringsutbytte.”* (Fiva et al., 2008: 10). Motivasjon og ledelse er de ”produksjonsbidrag” som vil være sentrale i denne oppgaven.

Studentenes læringsutbytte er knyttet til fagpersonalets virke. Hvordan instituttledere, studieledere og andre utøver sin ledelse, vil imidlertid ikke virke direkte inn på studentenes prestasjoner. Undervisningspersonalet, eller de faglig ansatte, kommer inn som et mellomliggende ledd i denne sammenhengen. Følgende står å lese i Stortingsmelding nr 27, 2000-2001 om kvalitetsreformen av høyere utdanning: ”*Universitetene og høyskolene forvalter store personalressurser, og personalet er institusjonenes viktigste ressurs. Kunnskap og kompetanse hos de ansatte ved institusjonene er helt avgjørende for virksomhetens drift, kvalitet og resultat, innenfor målsettingen om å drive forskningsbasert undervisning*” (St.mld. nr. 27, 2000-2001: 60). De ansatte med sin kompetanse er altså i følge stortingsmeldingen den viktigste innsatsfaktoren i produksjonen, men for å få glede og nytte av denne kompetansen, må de ansatte være interessert og villige til å bruke den til beste for høyskolen og studenter. Å ha tilstrekkelig motiverte og opplagte faglig tilsatte, og ikke minst et tilstrekkelig antall dem, er en forutsetning for å kunne utføre de oppgaver høyskoler og universiteter er pålagt innen utdanning og forskning. Alderssammensetningen av de ansatte legger for øvrig en ekstra utfordring til institusjonene, da personer over 60 år utgjør en stadig økende andel av de ansatte (fra 10,3% i 2002 til 15,9% i 2007), mens prosentandelen for yngre er på vei nedover, med unntak av ansatte under 30år

(http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/ansatte/aldersintervall_rapport.cfm). Dette betyr at høyskolesektoren vil stå overfor en betydelig personal- og rekrutteringsmessig utfordring i den ikke alt for fjerne fremtid. Det gjelder både å beholde de faglig ansatte som er i høyskolen i dag, å begrense avgangen før pensjonsalder, og ikke minst rekruttere nye. Å møte utfordringen med å ha tilstrekkelig kvalifisert og motivert undervisningspersonale i høyskolen, tilligger institusjonsledelsen og ledelsen ved de enkelte avdelinger/institutt. Ansvar for det daglige arbeidet ligger i hovedsak hos instituttledere eller andre som oppleves som nærmeste leder, og derfor vil deres innsats være av særlig interesse.

Denne oppgaven vil ikke omfatte rekruttering, men i stedet se på noe av lederes rolle i som er viktig for å beholde og utvikle en tilstrekkelig stor og engasjert stab med faglig ansatte for å kunne utvikle og opprettholde ”den gode høyskole”. Det finnes lite forskningsmateriale tilgjengelig om ledelse i skolen generelt, og mye av det som finnes går på lærerens rolle som leder overfor elever/studenter. Ikke minst på denne bakgrunn er det av interesse å undersøke sammenhengen mellom ledelsesutøvelse i høyskolen og faktorer som kan si noe om resultatoppnåelse. Norge er et av de land i verden med størst andel av befolkning med høyere utdanning (SSBmagasinet 14.09.06 http://www.ssb.no/vis/magasinet/slik_lever_vi/art-2006-

[09-14-01.html](#) , jfr statistisk årbok 2006, tabell 184 (<http://www.ssb.no/aarbok/2006/fig/fig-184.html>). Dette sier litt om ønsket samfunnsutvikling og den sentrale posisjon høyere utdanningsinstitusjoner har. For dem som er opptatt av en høyere utdanning, er kvalitet og ressursbruk viktige stikkord, og følgelig hvilke bidrag undervisningspersonalet yter i den sammenheng. Slik sett skiller ikke høgskolen seg fra andre virksomheter, det være seg private eller offentlige. Man snakker gjerne om betydningen av motiverte medarbeidere og hvor viktig det er å kunne beholde disse i organisasjonen.

Denne oppgaven legger selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory – SDT) (Deci & Ryan, 1985) til grunn for en vurdering av ledernes arbeid for å utvikle motiverte medarbeidere. Ifølge SDT har menneskene tre grunnleggende psykologiske behov: behov for autonomi, kompetanse og sosiale relasjoner (ibid.). Tilfredsstillelse av disse behov er viktige for utviklingen av motivasjon hos den enkelte, og spørsmålet er hva ledere for faglig tilsatte i høgskolesektoren kan gjøre i den forbindelse. Ledere kan innta en støttende eller en kontrollerende rolle overfor sine ansatte. Støtte kan gis direkte eller indirekte via arbeidsmiljøet. Ved å skape et motivasjonelt klima hvor kollegiet utøver tilsvarende støtte overfor hverandre, kan det tenkes at opplevelsen av støtte blir den samme. Hvilken effekt har dette på tilfredsstillelsen av den nevnte grunnleggende behov? Ut fra et SDT-perspektiv vil det være nærliggende å anta at den organisasjon som kan tilby arbeidsforhold som bidrar til tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behov, vil kunne få indre motiverte medarbeidere. Gagné og Deci (2005) argumenterer for en slik sammenheng, og at tilfredsstillelse av disse behov vil øke de ansattes indre motivasjon og full internalisering av ytre motivasjon (autonom motivasjon). Også studier på tvers av kulturer indikerer støtte for slike sammenhenger (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazheva, 2001). Det antas også å være en positiv sammenheng mellom medbestemmelse og motivasjon. Dette kan komme til uttrykk ved at en opplevelse av manglende medbestemmelse vil ha en negativ effekt på motivasjon. Ved innføringen av Kvalitetsreformen (St.mld. nr. 27, 2000-2001) og den nye universitets- og høgskoleloven (LOV-2004-04-01, nr 15) ble det også åpnet for endret styringsstruktur, med mindre grad av valgt ledelse og økt grad av tilsatt ledelse, både på institusjons- og avdelingsnivå. I tillegg ble ansattes representasjon i institusjonsstyrene redusert, og interne organer som tidligere hadde beslutningsmyndighet, ble omdannet til rådgivende organer. Disse endringer kan ha ført til en opplevelse av redusert medbestemmelse, selv om mye vil være avhengig av hvordan ledelse utføres på ulike nivå. Evalueringen av Kvalitetsreformen indikerer imidlertid at ansatte er fornøyd med lederne sine og de har en opplevelse av å kunne påvirke beslutninger (St.mld. nr. 7, 2007-2008). Om vi inkluderer opplevelse av autonomi og

mulighet for medbestemmelse i begrepet ”motivasjonelt klima”, vil oppgavens første problemstilling kunne formuleres slik:

Hvilken sammenheng er det mellom motivasjonelt klima og jobbmessig behovstilfredsstillelse?

Ifølge Deci og Ryan (1985) antas indre motivasjon å ha en nær sammenheng med selvopplevd kompetanse (perceived competence). Antakelsen er at jo mer kompetent en person opplever seg å være for en oppgave eller aktivitet, desto større vil den indre motivasjon være. Deci og Ryan skriver også at indre motivasjon er basert på behov for å være kompetent og selvbestemt (ibid: 58). Day, Elliot & Kington (2005) viser til undersøkelser i England og Australia, med henvisning til tilsvarende undersøkelser i skandinaviske land, hvor endringer i skoleverket har ført til økt stress og utmattelse blant lærere. Et moment som trekkes frem er at lærere får mange oppgaver som oppfattes å være fjernt fra det de mener er kjernen i lærergjerningen, dvs interaksjon med elever i klasserommet. Dette er utfordringer som også norsk høyskole står overfor. Slike ekstraoppgaver kan ligge fjernt fra det faglig ansatte opplever de er kompetente til og interessert i, og kan derfor være en ”trussel” mot både motivasjon, opplevd kompetanse og jobbtilfredshet i sin alminnelighet. Dette fører oss til oppgavens andre problemstilling:

Hvilken sammenheng er det mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse, autonom motivasjon og selvoppfattt kompetanse?

Medarbeidere som opplever seg som kompetente og motiverte vil ventelig yte en bedre jobb enn dem som ikke har den samme opplevelse. Dette gjelder også selvsagt faglig tilsatte ved statlige høyskoler. De statlige høyskolene i Norge er på mange områder komplekse, og det kan være flere faktorer som spiller inn på studentenes resultater som ikke kan tilskrives lærernes innsats (Fiva et al., 2008). Høgskolens resultater kan, som omtalt over, vanskelig måles direkte, og bruk av resultatindikatorer er derfor nødvendig. Jeg har valgt indikatorer som kan si noe (om ikke alt) om de faglig tilsattes bidrag til høyskolenes resultater. Ved innføring av Kvalitetsreformen ble høyskolene pålagt å ha et kvalitetssikringssystem, og i dette ligger også studentenes muligheter for å evaluere undervisning og læringsmiljø. Oppslutningen om og gjennomføringen av slike evalueringer antas å være noe variabel, og disse har trolig begrenset verdi som indikator alene. Som nevnt over er det ikke påvist noen tydelige kvalitetsforbedringer etter innføringen av Kvalitetsreformen i 2003 (St.mld. nr. 7, 2007-2008). Som indikatorer på lærernes bidrag til ”en god høyskole”, har jeg valgt

involvering, commitment, jobbtilfredshet og Organizational Citizenship Behavior (OCB). Flere undersøkelser viser en positiv sammenheng mellom disse faktorer og virksomheters/ansattes ytelser og resultater (involvering (Roe, Zinovieva, Dienes & Ten Horn, 2000), commitment (f.eks. Marchiori & Henkin, 2004; Iverson & Buttigieg, 1999; Loke, 2001; Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2002; Day, Elliot & Kington, 2005) jobbtilfredshet (Loke, 2001; Lu, While & Barriball, 2007; Lu, Lin, Wu, Hsieh & Chang, 2002; Coomber & Barriball, 2007) og OCB (Podsakoff og MacKenzie, 1997; Gagné & Deci, 2005; Bogler og Somech, 2004)). Selv om mye av forskningen er hentet fra andre virksomheter enn skoler og fra andre land, er trolig sammenhengene så generell at den er overførbart til statlige høyskoler i Norge. Høgskolene beskjeftiger seg med tjenesteproduksjon og publikumsrettede aktiviteter, og det er disse aktiviteter som lettest kan måles og sammenlignes med privat sektor (Strand, 2007: 341). De ansatte i ulike virksomheter er mennesker med stort sett de samme behov og som også langt på vei motiveres av de samme ting. Dette er moment som bør ligge til grunn for vurderinger av hvorledes ledelse kan utøves, uavhengig av organisasjon, og det bringer oss til oppgavens tredje problemstilling:

Hvilken sammenheng er det mellom autonom motivasjon og selvoppfattede kompetanse på den ene siden, og involvering, commitment, jobbtilfredshet og OCB på den andre?

I det etterfølgende presenteres det teoretiske grunnlaget for oppgavens problemstillinger og utledning av hypoteser.

4 Teoripresentasjon

4.1 Selvbestemmelsesteorien og den sosiale kontekst

4.1.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (SDT) er en motivasjonsteori som er utviklet over de siste par tre tiår, ikke minst på grunnlag av forskningen til Edward L Deci og Richard M Ryan. SDT består i dag av fire subteorier eller miniteorier (Ryan & Deci, 2002):

- Cognitive Evaluation Theory
- Organismic Integration Theory
- Causality Orientations Theory
- Basic Needs Theory

Sentralt i SDT er skillet mellom indre og ytre motivasjon og skillet mellom autonom (eller selvbestemt) motivasjon og kontrollert motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Indre motivasjon er den kraft eller motivasjon som får en til å utføre handlinger for handlingenes egen del, fordi handlingene i seg selv gir en glede og tilfredsstillelse. Ytre motivasjon henspeiler på utførelse av handlinger fordi en vil oppnå noe (Ryan & Deci, 2000b). Det kan eksempelvis være å oppnå belønning, anerkjennelse eller unngåelse av straff. Ytre motiverte aktiviteter gir ingen tilfredsstillelse i seg selv. Det er de (ytre) konsekvensene av handlingene som gir tilfredsstillelse.

Cognitive Evaluation Theory (CET) beskriver den sosiale konteksts effekt på menneskers indre motivasjon. Teorien behandler motivasjon og utvikling av personlighet i en sosial kontekst, og den fokuserer på menneskets opplevelse av autonomi og mestring (kompetanse) i ulike situasjoner. Mennesket har fra naturens side et behov for å søke utfordringer og håndtere de situasjoner de møter, og ved å gjøre det, prøver de å tilfredsstille sine behov for autonomi, kompetanse og sosial tilknytning (Deci & Ryan, 1990). Dette skjer ved å søke tilbakemeldinger fra omgivelsene mht mestring av situasjoner og oppgaver, valgmuligheter og initiativ, samt å bygge meningsfulle relasjoner til andre (ibid). Den sosiale kontekst (innbilt eller reell) er en forutsetning for tilfredsstillelse av de grunnleggende behov. Elementer i den sosiale kontekst, for eksempel foreldre, lærere – eller i denne oppgaven: ledere i statlige høyskoler, kan være støttende (informerende), kontrollerende og amotiverende (Ryan & Deci, 2002).

Organismic Integration Theory (OIT) beskriver internalisering og integrering av verdier og regulering av motivasjon, og den søker å forklare utviklingen av ytre motivasjon frem til det stadiet hvor en person opplever autonomi i forbindelse med ytre motiverte aktiviteter. OIT skiller mellom innholdet i målene/behovene og reguleringen av motivasjonen, dvs hva som initierer ulike handlinger og hva som opprettholder aktivitetene (Ryan & Deci, 2002). Reguleringen av motivasjonen kan komme innenfra personen selv (indre motivasjon) eller som en følge av ytre påvirkning (ytre motivasjon). OIT skiller mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Indre motivasjon er et eksempel på autonom motivasjon, ytre motivasjon er en form for kontrollert motivasjon. Deci og Ryan (2000) har identifisert fire former for regulering av ytre motivasjon: ekstern regulering, introjeksjon, identifisering og integrert regulering. I tillegg til indre og ytre motivasjon kommer amotivasjon som innebærer at en person ikke har motivasjon for en bestemt handling, dvs at handlinger ikke utføres eller utføres på slump/uten intensjon. Disse ulike former motivasjon og regulering av disse kan sammenstilles slik, basert på Deci og Ryan (2000) og Gagné og Deci (2005):

Aktivitet	Ikke selvbestemt ←—————→ Selvbestemt					
Type motivasjon	Amotivasjon	Ytre motivasjon				Indre motivasjon
Type regulering	Ikke regulert	Ekstern regulering	Introjertert regulering	Identifisert regulering	Integrert regulering	Indre regulering
Motivasjonens utspring	Upersonlig	Eksternt	Noe eksternt	Noe internt	Internt	Internt
Motivasjonstype	Manglende motivasjon	Kontrollert motivasjon			Autonom motivasjon	

Figur 2 Motivasjonsregulering

Det går ikke noe skarpt skille mellom de ulike typer regulering. De befinner seg på ulike punkter langs et kontinuum mellom kontrollert (ikke selvbestemt) og autonom (selvbestemt) regulering.

Eksternt regulert motivasjon forekommer når man utfører en aktivitet (eller ikke utfører) for å oppnå en belønning eller unngå en straff.

Ved *introjertert regulering* eller "introjected regulation" på engelsk, er handlinger regulert av personers indre behov, gjerne knyttet til selvbildet, skyldfølelse og stolthet. Man utfører aktiviteter for ikke å tape ansikt eller for å vise at en "kan noe", eller "fordi man må gjøre

det”, dvs at man ikke reflekterer over hvorfor, man følger regler og bestemmelser man egentlig ikke har noe forhold til. Også dette er en form for kontrollert motivasjon, men ikke i så stor grad som ved ekstern regulering.

Ved *identifisert regulering* (identified regulation) aksepterer personen de verdier som ligger til grunn for aktiviteten eller opptreden, en identifiserer seg i større grad med verdiene og regner i større grad disse som sine egne. Handlingen regnes som viktig for personen.

Ved *integrert regulering* (integrated regulation) har personen fullt ut identifisert seg med grunnlaget for handlingen og tatt det inn som sitt eget. En handler altså i tråd med sine verdier og idealer. Det som skiller denne reguleringen fra indre motivasjon, er at det er verdiene som ligger til grunn for handlingen og ikke handlingen i seg selv som motiverer. Indre motiverte handlinger vil bidra til tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behov. Men også ytre regulert motivasjon kan ha samme effekt. Det er da tale om autonom ytre motivasjon (ibid). Ved autonom ytre motivasjon eller integrert regulering har personen fullt ut identifisert seg med grunnlaget for handlingen og tatt det inn som sitt eget. En handler altså i tråd med sine verdier og idealer. Det som skiller denne reguleringen fra indre motivasjon, er at det er verdiene som ligger til grunn for handlingen og ikke handlingen i seg selv som motiverer. Ytre motivasjon har sitt utspring utenfor personen, dvs fra den sosiale kontekst, og det skilles mellom informativ og kontrollerende omgivelser (Deci & Ryan, 1990).

Causality Orientations Theory (COT) beskriver individuelle forskjeller i folks tendens til å orientere seg mot sosiale miljøer på en måte som støtter deres egen autonomi, kontrollerer deres adferd eller amotivasjon (Ryan & Deci, 2002). Folk fortolker hendelser som autonomistøttende (informative), kontrollerende eller upersonlige (amotiverende). Det antas at alle er dels autonomorientert, dels kontrollorientert og dels upersonlig orientert.

Basic Needs Theory (BNT) forklarer sammenhengen mellom mål og motivasjon på den ene siden og helse, velbefinnende og utvikling på den andre. BNT fremholder at menneskene har tre grunnleggende psykologiske behov som alle må være tilfredsstilt for at en skal få en følelse av velbefinnende, psykologisk vekst og integritet og for at en skal kunne vokse og utvikle seg gjennom indre motiverte handlinger: Behovet for autonomi, kompetanse og sosial tilknytning. (Ryan & Deci, 2002; Deci et al, 2001).

Behov for autonomi er behovet for valgfrihet, for selv å ”være kilden til” og å ha kontroll med sine aktiviteter, å selv kunne velge når en vil starte og stoppe en aktivitet og hvor lenge en vil

holde på (Deci & Ryan, 1990; Ryan & Deci, 2000b). Det kan være planlegging av arbeid, hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres og når, kontroll med kvaliteten på arbeidet, osv. Autonomi i arbeidssituasjonen er muligheten for å kunne ha en stor grad av styring med sitt eget arbeid og forhold rundt dette.

Med behov for kompetanse menes behov for å kunne mestre rimelig utfordrende oppgaver og interaksjon med omgivelsene. Behovet for kompetanse kan imidlertid ikke bidra til økt indre motivasjon uten at også behovet for autonomi er dekket. (Ryan & Deci, 2000b). Det må skje i en eller annen sosial kontekst. Også et tredje behov må være dekket: behovet for sosial tilknytning. Behov for sosial tilknytning er behov for tilhørighet, opplevelse av respekt, verdsettelse, anerkjennelse og omsorg fra andre mennesker (Ryan & Deci, 2002; Deci et al, 2001; Reinboth, Duda & Ntoumanis, 2004).

Basic Needs Theory er antatt å ha anvendelse i ulike kontekster og kulturer, uavhengig av alder og kjønn (Deci & Ryan, 2000). En anvendelse av denne i forbindelse med en undersøkelse blant faglig ansatte i statlige høyskoler og deres arbeidssituasjon, skulle derfor være uproblematisk.

4.1.2 Sammenheng mellom sosial kontekst og jobbmessig behovstilfredsstillelse

CET fokuserer på i hvilken grad individer får tilfredsstilt sine behov i sosiale sammenhenger (Ryan & Deci, 2000a; Gagné & Deci, 2005). En sosial sammenheng som er sentral for svært mange mennesker, er arbeidssituasjonen. Lederens og kollegaenes rolle blir i slik kontekst å gi konstruktive tilbakemeldinger og bidra til å skape et informerende arbeidsmiljø, i motsetning til et kontrollerende miljø. Dette antas å bidra til at ytre motivasjon internaliseres. Dette kan skje gjennom autonomistøtte, kompetansestøtte og sosial støtte.

Autonomistøtte betyr ikke fravær av ledelse. Det er viktig å skille mellom begrepene autonomi og uavhengighet (Deci & Ryan, 1990). Autonomistøtte er forklart som den beredskap en overordnet eller annen autoritetsperson har for å kunne sette seg inn i en medarbeiders perspektiv, gi passe og meningsfull informasjon, tilby valgmuligheter mens det på samme tid minimeres ytre press og krav (Reinboth et al., 2004: 298). Autonomi kan altså stimuleres gjennom å la ansatte få innflytelse på egen arbeidssituasjon, og ved å la dem få ta beslutninger innen eget arbeidsområde og ansvar for disse beslutninger og valg, gi uttrykk for

tillit til ansattes kompetanse og muligheter for at de vil klare oppgaver/mestre situasjoner, samt å begrense føringer for hvorledes arbeid skal utføres. Deci & Ryan (1990) viser til undersøkelser som påpeker betydningen av autonomistøtte for å fremme indre motiverte handlinger.

Kompetansestøtte kan skje ved at en får tildelt optimalt vanskelige oppgaver. Det gir en mulighet for å oppleve mestring og overvinnelse av utfordrende oppgaver. Videre kan kompetansestøtte skje gjennom tilbakemeldinger og anerkjennelse fra leder, kolleger eller andre en verdsetter og respekterer. Tilbakemeldinger bør påpeke/ understreke forbedringer som gjøres, mestring av situasjoner og innsats som ytes (Reinboth et al, 2004). Avklarte forventninger og at en gjøres kjent med sammenheng mellom handling og resultat og betingelsene for dette hører også med (Deci & Ryan, 1990).

Nå kan indre motiverte handlinger selvsagt foregå i total ensomhet, men en sosial trygghet må ligge i bunn (Ryan & Deci, 2000a). Sosial trygghet kan oppnås gjennom sosial støtte fra omgivelsene. Det kan være gjennom team-bygging og opprettholdelse av team-følelse av for eksempel trenere (Reinboth et al, 2004) eller ledere i andre organisasjoner, og ved at personer som er respekterer og/eller som er betydningsfull for en, bruker tid og krefter på forholdet (Ryan & Deci, 1990).

Forskning har funnet støtte for antakelsen om at autonomistøtte i den sosiale kontekst vil bidra til tilfredsstillende av autonomibehov (Baard, Deci & Ryan, 2004). Tilsvarende sammenhenger er også funnet mellom kompetansestøtte og kompetansebehov, og mellom sosial støtte og sosial tilknytning (Deci & Ryan, 1990; Ryan & Deci, 2000a; Reinboth et al, 2004).

En skiller mellom kontrollerende og støttende (informerende) elementer i konteksten, for eksempel utøvelse av ledelse, og teorien er at kontrollerende elementer reduserer indre motivasjon mens støttende elementer øker indre motivasjon. Eksperimentelle forskningsstudier har funnet at trusler om straff, deadlines, pålagte mål, overvåking, konkurranse, evaluering og negativ feedback har redusert indre motivasjon fordi de er oppfattet som kontrollerende. Valgmuligheter mht hva som skal gjøres og hvordan, øker indre motivasjon. Det samme gjør positive tilbakemeldinger når de ikke oppfattes som kontrollerende (Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2002). Baard, Deci & Ryan (2004) fant også støtte for at bl.a.

opplevd autonomistøtte bidro til tilfredsstillelse av grunnleggende behov. På denne bakgrunn fremsettes følgende hypotese:

Hypotese 1a: Det er en positiv sammenheng mellom autonomistøtte og jobbmessig behovstifredsstillelse

4.2 Medbestemmelse

4.2.1 Teorigrunnlag

Å trekke ansatte med i beslutningsprosesser og gi dem større innflytelse på arbeidssituasjonen begynte så smått i 1930-årene. Elton Mayo og Hawthorne-eksperimentene kan stå som et godt eksempel på begynnelsen av denne utviklingen. Utover 1940-, 1950- og 1960-tallet kom flere, etter hvert ”klassikere” til: Lewin, Argyris, Likert og McGregor, og siden har antallet økt.

Brown & Finstuen (1993) påpeker at det i mange ledelsesfilosofier synes å være en oppfatning at ledere vil oppnå økt effektivitet, motivasjon, produktivitet og kostnadsbesparelser dersom de åpnet for større grad av medbestemmelse for ansatte. Flere forfattere viser imidlertid til at forskning på området indikerer tvetydige resultater (Vroom & Yetton, 1973; Brown & Finstuen, 1993; Paul & Ebadi, 1989). Disse sprikende resultater kan selvsagt skyldes at det er mange måter å måle effektivitet på og det finnes mange former for medbestemmelse (Paul & Ebadi, 1989). Vroom og Jago (1988) fremholder imidlertid at det er overbevisende dokumentert at medbestemmelse har en positiv sammenheng med jobbtifredshet, noe som igjen positivt påvirker produktivitet og effektivitet. Nichols (1989) og Miller & Monge (1986) viser til den samme positive sammenheng mellom deltakelse og produktivitet.

Victor H. Vroom og Philip W. Yetton er sentrale personer i forskning rundt ledelse, medbestemmelse og beslutningstaking, og jeg har valgt å ta utgangspunkt i deres (og senere Arthur G. Jago's) arbeid/teorier i det etterfølgende. Vroom og Yetton var interessert i måten ledelse kommer til uttrykk gjennom sosiale prosesser i forbindelse med beslutningstaking, spesielt lederes valg av hvor mye og på hvilken måte ansatte involveres i beslutningstaking (Vroom & Yetton, 1973). De understreker at valg av involvering og effekt av medarbeiderdeltakelse i beslutninger, er situasjonsavhengig, og avviker med dette fra mange som mener at å bruke en involverende lederstil er individavhengig. Ledere kan være predisponert eller ha en tendens til å være autokratisk, dvs ta beslutninger på egenhånd, eller

involverende (participative) i forhold til sine ansatte – eller grader imellom, men det er situasjonen som er mest avgjørende for om en lykkes. Vroom og Yettons forskning konkluderte med at ca 30% av variansen i beslutningsprosessen brukt av ledere, er knyttet til situasjonen, ca 10% skyldes personlige tendenser til å være autokratisk eller involverende, og en stor del av de resterende 60% tilskrives interaksjonen mellom personlige og situasjonsbestemte forhold. (Vroom & Yetton, 1973: 200-201). De utarbeidet en normativ modell for beslutningstaking hvor ledere kan velge grad av involvering av ansatte i beslutninger avhengig av gitte situasjonskriterier. Modellen ble senere revidert av Vroom og Jago (1988), og begge modeller har fått bekreftet validitet i etterfølgende forskning (Brown & Finstuen, 1993), og at bruk av modellen, dvs bruk av situasjonsbetinget medbestemmelse, kan føre til økt produktivitet og jobbtilfredshet (Paul & Ebadi, 1989).

Vroom og Jago (1988) skiller mellom oppfattet deltakelse og faktisk deltakelse. Dette er ikke nødvendigvis det samme, og den ene formen kan være større enn den andre. Oppfattet deltakelse har innflytelse på motivasjon, mens faktisk innflytelse influerer på kvalitet på beslutninger. Vroom og Jago (1988) skiller også mellom medbestemmelse som er regulert gjennom lover og avtaler og uformell, direkte medbestemmelse. Førstnevnte er mest vanlig i Europa, mens sistnevnte, er mer utbredt i nord-amerikansk og japansk ledelse. Det er den sistnevnte ledelsesformen, dvs direkte kontakt mellom leder og medarbeider for involvering i beslutninger som har mest for seg med tanke på effektiv ledelse og produktivitet (Vroom & Jago, 1988:17). En grunn til dette er at ”direkte medbestemmelse” i større grad omhandler innflytelse over planlegging og gjennomføring av arbeid og derigjennom en mulighet for å påvirke ens utbytte av jobben, og mindre på ”de store linjer” som behandles i styret hvor mye av den lov- og avtaleregulerte medbestemmelse anvendes

Sentralt for Vroom & Yetton (1973) og Vroom & Jago (1988) er at ansatte bør involveres i beslutninger for å sikre aksept og oppslutning om beslutningene fra dem som beslutningene berører; dvs at man bereder grunnen for implementering av beslutningene. Videre bør ansatte involveres for å sikre kvalitet på beslutninger. Vroom og Jago uttrykker det slik: *”Failure to consult and involve organization members in decision making can cause not only problems in the implementation of decisions, but also problems of alienation, dissatisfaction, and departure of valued participants. Securing the commitment of an identified set of organization members to the decision can be important either because they have to carry out the decision*

or because it is somehow important to them and they, in turn, are important to the organization.” (Vroom & Jago, 1988: 138).

Vroom og Jago (1988) lister følgende fordeler med en ledelse som åpner for deltakelse: a) økning av humankapitalen, dvs i dette tilfelle at flere vil lære seg/få erfaring med beslutningsprosesser, b) utvikle relasjoner mellom folk som deltar i beslutningsgrupper/prosesser. Samarbeidsevner utvikles og intern konkurransekultur reduseres (i motsetning til hva autokratisk lederstil kan føre til), c) utvikle relasjonene mellom ansatte og virksomheten, og d) utvikle ansattes evne til selv-ledelse.

Vroom og Jago snakker om autokratiske eller involverende (participative) individer og ledere, dvs at noen er predisponert til å være autokratisk, andre til å være involverende. Situasjonen en står overfor når en beslutning skal fattes betyr likevel mer enn predisponeringen. Ledere vil/bør være mer involverende når (Vroom & Jago, 1995: 174):

- a) Problemet er viktig
- b) Når det er nødvendig med oppslutning fra de ansatte
- c) Når lederen mangler relevant informasjon eller ekspertise
- d) Når problemet er ustrukturert
- e) Når det er lite sannsynlig at ansatte vil slutte opp om en autokratisk beslutning
- f) Når de ansatte deler organisasjonens mål
- g) Når det er lite sannsynlig med konflikt mellom de ansatte
- h) Når ansatte er godt informert

En undersøkelse i ulike bransjer tyder på at ledere i Forsvaret er mer autokratisk predisponert, mens det er en mer involverende orientering i akademia. Toppledere er mer involverende orientert enn førstelinjeledere, og kvinnelige ledere er mer involverende orientert enn menn (Vroom & Jago, 1995). Vroom og Jago er som nevnt opptatt av situasjonen rundt beslutningstaking, og dens innflytelse fremfor lederens. De hevder at det er situasjoner som skaper lederadferd og det har derfor større hensikt å snakke om autokratiske og deltakende (participative) situasjoner enn autokratiske og deltakende ledere. En lederstil som er effektiv i en situasjon, kan være ubrukelig i en annen (Vroom & Jago, 2007).

Så langt jeg har kunnet registrere er det lite forskning på sammenhengen mellom opplevelse av medbestemmelse og tilfredsstillelse av behov for autonomi, kompetanse og sosiale

relasjoner. Hypotese(r) baseres derfor i hovedsak på hva som vurderes som sannsynlig. Vroom og Jago (1988) skiller mellom oppfattet deltakelse og faktisk deltakelse, og det er oppfattelsen av deltakelse som har innflytelse på motivasjon (ibid). Deltakelse i for eksempel beslutningsprosesser omkring egen arbeidssituasjon, kan oppleves som forventet eller frivillig. Det frivillige element vil appellere til den ansattes autonomibehov. En annen innfallsvinkel er at en forventning om deltakelse baseres på at man har kompetanse til å gi meningsfulle bidrag og at andre både ”ser” denne kompetansen og har både ønske og forventning til at en deltar. Disse forhold kan knyttes til både tilfredsstillelse av behov for kompetanse og sosiale relasjoner. På dette grunnlag baseres hypotese 1b:

Hypotese 1b: Det er en positiv sammenheng mellom opplevd medbestemmelse og jobbmessig behovstilfredsstillelse.

4.3 Sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon

Som nevnt i innledningen vil det være nærliggende å anta at den organisasjon som kan tilby arbeidsforhold som bidrar til tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behov, vil kunne få indre motiverte medarbeidere. Felt- og laboratoriestudier indikerer at støtte til behovene for autonomi, kompetanse og sosiale relasjoner fasiliterer internalisering av og integrasjon av ytre motivasjon, dvs autonom motivasjon (Gagnè & Deci, 2005: 339; Deci, Ryan & Williams, 1996). Det skulle gi grunnlag for følgende hypotese:

Hypotese 2a: Det er en positiv sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og indre/autonom motivasjon i jobbsammenheng

4.4 Sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og selvoppfattet kompetanse

Selvoppfattet kompetanse (perceived competence) er den enkeltes oppfatning av sin egen kompetanse, og dette knytter seg rimeligvis til behovet for kompetanse. Dette er et behov for å kunne mestre oppgaver og interaksjon med omgivelsene, dvs at man vet hva man skal gjøre for å for eksempel løse et problem. I dette ligger også forståelse av *instrumentaliteten* som ligger i sammenheng mellom handlinger og ønskede resultater (Deci & Ryan, 1990). Det er ikke tilstrekkelig at omgivelsene anser en person for å være kompetent, vedkommende må erkjenne dette selv. Selvoppfattet kompetanse øker når en lykkes med arbeidet og når en får positiv feedback. Dette har sitt opphav i den sosiale kontekst. Det vil bidra til tilfredsstillelse

av kompetansebehov og øke den selvoppfattede kompetanse, så lenge en føler at en har en grad av selvbestemmelse over aktivitetene (Deci & Ryan, 1985).

Nært opp til selvoppfattet kompetanse ligger begrepene perceived empowerment og perceived self-efficacy. Perceived empowerment, eller selvoppfattet dyktiggjøring, kan ha et videre perspektiv enn bare å omfatte kompetanse, men omhandler den enkeltes tro på meningen med jobben, tro på at de er i stand til å gjøre jobben godt, deres følelse av selvbestemmelse og autonomi med hensyn til resultatene av arbeidet (Hechanova, Alampay & Franco, 2006). En annen beskrivelse av empowerment er *"an individual's sense of personal power and motivation"* (Davis & Wilson, 2000: 349). De viser også til Conger og Kanungo (1988: 473) som har formulert en proposisjon om at personlige behov for "personal power" er tilfredsstilt når individer *"perceive that they have power or when they believe they can adequately cope with events, situations, and/or people they confront."* (Davis & Wilson, 2000: 349). Perceived Self-efficacy omhandler også noe av det samme, nemlig om en persons forventning til seg selv om å lykkes med en oppgave (Somech & Drach-Zahavy, 2000). Albert Bandura formulerer det slik: *"Perceived self-efficacy is concerned not with the number of skills you have, but with what you believe you can do with what you have under a variety of circumstances."* (Bandura, 1997: 37). Bogler og Somech (2004: 278) bruker følgende definisjon: *"Self-efficacy refers to the teachers' perception that they are equipped with the skills and ability to help students learn, and are competent to develop curricula for students."* Begrepene kan fremstå som sammenfallende innholdsmessig. I det etterfølgende brukes selvoppfattet kompetanse som fellesbetegnelse på fenomenet.

Behovet for kompetanse og selvoppfattet kompetanse er på mange måter beslektede begrep, selv om de måles separat. Når begge sees i jobbsammenheng, kan det være nærliggende å si at et tilfredsstilt kompetansebehov om ikke er det samme som selvoppfattet kompetanse, så i det minste at det er en positiv sammenheng mellom dem. Det er grunnlaget for neste hypotese:

Hypotese 2b: Det er en positiv sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og selvoppfattet kompetanse i jobbsammenheng

4.5 Indikatorer på den gode høgskole

Tema for oppgaven er utøvelse av ledelse og påvirkning av høgskolens resultater. Nå skal det presiseres at ledelse ikke er synonymt med resultater, og Vroom og Jago (2007) mener at

definisjoner av ledelse bør frakobles organisatorisk effektivitet, da organisatorisk effektivitet avhenger av mye mer enn ledelse, og ledere gjør mye som ikke har med organisatorisk effektivitet å gjøre. De viser til undersøkelse som avdekket at svært lite av variansen i det organisatoriske utbyttet kunne forklares med endringer i lederskap (ibid.). Hva skal så legges i organisatorisk utbytte eller ”den gode høgscole”? Høgscole har en forvaltningsoppgave og et samfunnsoppdrag, og det gir andre føringer for driften enn økonomisk konkurranse. Studentenes resultater, for eksempel oppnådde studiepoeng og gjennomføringstid kan være ett mål, men de påvirkes også av mange andre faktorer enn dem som de enkelte høgscole har kontroll over (Fiva & Hægeland, 2008). Det som er av interesse i denne oppgave er faktorer som institusjonene kan ha kontroll med hva angår læringsutbyttet, og ”den gode høgscole” kan beskrives som en institusjon der de ansatte er engasjerte og hvor de yter en ekstra innsats for at høgscole som organisasjon skal fungere. Det kan derfor være hensiktsmessig å bruke indikatorer som i andre sammenhenger har vist seg å ha en positiv sammenheng med virksomhetens ytelser, effektivitet og resultater. Som indikatorer på faglig ansattes bidrag til ”en god høgscole”, har jeg valgt involvering, commitment, jobbtilfredshet og Organizational Citizenship Behavior (OCB). I denne oppgaven er ”de ansatte” avgrenset til ”de faglig ansatte”.

Involvering

Involvering vil si at ansatte engasjerer seg i beslutningsprosesser og/eller andre aktuelle saker knyttet til arbeidsplassen og den organisasjon de arbeider i. Ansattes involvering er positivt knyttet til virksomhetens resultater (Lawler, 1999).

Commitment

Sammenhengen mellom commitment og positive bidrag til organisasjoners produktivitet, effektivitet, ytelse og resultater er fremholdt av flere forskere (f.eks. Marchiori & Henkin, 2004; Iverson & Buttigieg, 1999; Loke, 2001; Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2002). Bidraget er i første rekke gjennom koblingen til redusert turnover og fravær, men også i form av at ansatte med høy grad av commitment gjerne anstrenger seg mer og yter mer i jobben. Derfor er ”fenomenet” commitment noe som burde vies oppmerksomhet også i skolen. Det kan sammenfattes i følgende:

“Teacher commitment has found to be a critical predictor of teachers’ work performance, absenteeism, retention, burnout and turnover, as well as influence on

students' motivation, attitudes towards learning and being at school." (Day, Elliot & Kington, 2005: 563)

Jobbtilfredshet

Forskning viser at ansatte som opplever jobbtilfredshet har større sannsynlighet for å være produktive og forbli i jobben. Flere undersøkelser støtter dette (Loke, 2001). Den negative sammenhengen mellom jobbtilfredshet og turnover/fravær blir ofte fremhevet (Loke, 2001; Lu, While & Barriball, 2007; Lu, Lin, Wu, Hsieh & Chang, 2002; Coomber & Barriball, 2007). På dette grunnlag vurderer jeg jobbtilfredshet til å være en god indikator for en ansatts, i dette tilfelle læreres, ytelse og følgelig bidrag til "en god skole".

Organizational Citizenship Behavior - OCB

Podsakoff og MacKenzie (1997) foretok en gjennomgang av forskningslitteratur om OCB, og resultatene indikerer at OCB bidrar vesentlig til organisasjoners effektivitet og suksess. De beskriver OCB som "smøring av det sosiale maskineri i organisasjonen", at det reduserer friksjon og øker effektivitet. De organisatoriske gevinster av OCB påpekes også av andre forskere (Gagné & Deci, 2005; Bogler og Somech, 2004). Somech og Drach-Zahavy (2000: 649) fremholder at OCB (eller extra-role behavior) forsyner organisasjonen med tilleggsressurser og reduserer behovet for dyre, formelle mekanismer som ellers ville være nødvendige i omorganiseringsprosesser.

4.6 Involvering

4.6.1 Begrepet involvering

Med involvering menes effekten av den mulighet for medbestemmelse som ledere åpner for i beslutningsprosesser, dvs ikke det at en leder involverer de ansatte, men at de ansatte involverer seg i virksomhetens oppgaver og beslutningsprosesser. Vroom og Jago (1988) har omtalt dette som en av gevinstene med å åpne for deltakelse i beslutninger, nærmere bestemt at relasjonen mellom ansatte og virksomheten utvikles.

4.6.2 Sammenheng mellom autonom motivasjon og jobbtilfredshet

Warr, Cook & Wall (1979) fant i sin undersøkelse positiv korrelasjon ($r = .37$) mellom "work involvement" og "intrinsic work motivation", hvilket skulle være tilstrekkelig dekkende

begrep for autonom motivasjon og involvering. På det grunnlag formuleres følgende hypotese:

Hypotese 3a: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og involvering

4.6.3 Sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og involvering

Selvoppfattet kompetanse regnes i denne oppgaven som samme begrep som ”perceived empowerment” og ”perceived self-efficacy”. Som tidligere nevnt vil en persons selvoppfattede kompetanse øke når vedkommende lykkes med arbeidet og når en får positiv feedback. Ser de ansatte meningen med jobben og har tro på og forventning til at de er i stand til å gjøre en god jobb, er det rimelig å forvente at de også vil engasjere seg/involvere seg i jobben. Ut fra disse antakelser formuleres hypotese 3b:

Hypotese 3b: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og involvering

4.7 Commitment

4.7.1 Begrepet commitment

”Commitment” er et viktig begrep i organisasjonspsykologien. Det finnes imidlertid ulike forklaringer på dette og hva begrepet skal omfatte. På norsk er det gjerne oversatt med organisasjonsbinding. Flere artikkelforfattere (f.eks. Allen & Meyer, 1990; Geurts, Schaufeli & Rutte, 1999; Aryee, Wyatt & Min, 2001) viser til Mowday, Steers og Porters (1979) definisjon av commitment som *”the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”*. Commitment beskrives her som den psykologiske bindingen eller tilknytningen en person opplever i forholdet til den organisasjon han eller hun er ansatt i, og den karakteriseres ved tre faktorer: sterk tro på og aksept av organisasjonens mål og verdier, vilje til å yte mer for organisasjonen enn hva som forlanges og et sterkt ønske om å forbli medlem i organisasjonen (Allen & Meyer, 1990).

Men commitment også kan knyttes til andre elementer enn hele organisasjonen. Det kan for eksempel være til lederen, til kolleger, avdelingen osv (Meyer, Becker og Vandenberghe, 2004: 993-994; Chang, Chi & Miao, 2007: 353; Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe (2002: 342). De snakker om ulike foki for bindingen. På samme måte skriver Rasmussen

(2004: 67) om commitment til arbeidsoppgavene eller til kunder og elever (ibid: 85). Hackett, Lapierre og Hausdorf (2001) skiller mellom binding til organisasjonen, yrket, fagforening og arbeidslag. De bruker begrepet ”work commitment” som samlebegrep, og inkluderer i dette også ”job involvement” og ”work involvement”. Commitment kan også knyttes til egen profesjon. I litteraturen finnes ulike benevnelser på slik profesjons-commitment: karriere-commitment (career commitment), yrkes-commitment (occupational commitment), profesjonell commitment (professional commitment), men innholdsmessig er begrepene tilnærmet like. Blau definerer begrepet (career commitment) som ”one’s attitude toward one’s profession or vocation” (Blau, 1985: 278), noe som oversatt skulle bli “ens holdning til ens profesjon eller yrke.” Jepson og Forrest (2006) bruker ordene “dedication and loyalty”, dvs “tilegnelse og lojalitet” i sin begrepsforklaring (occupational commitment). Andre igjen nevner motivasjon for å arbeide innen en bestemt yrke (Goulet & Singh, 2002). Noen forskere (for eksempel Blau, 1985; Goulet & Sing, 2002; Jepson & Forrest, 2006) regner profesjons-commitment som et samlet begrep, mens andre (for eksempel Chang et al, 2007) anvender samme deling av begrepet som organisatorisk commitment: i en affektiv, en normativ og en rasjonell komponent. Av denne grunn blir benevnelsen ”organisasjonsbinding” noe misvisende som samlebegrep, da oppgaven vil behandle binding eller tilknytning til mer enn organisasjonen en er tilsatt i. Jeg vil derfor i det etterfølgende bruke benevnelsen ”commitment” som en generell benevnelse på fenomenet.

En interessant vinkling på commitmentbegrepet finner vi for øvrig hos Strachman og Gable (2006). De hevder at det finnes to typer commitment: ”tilnærmings-commitment” (approach commitment), dvs ønsket om å opprettholde et forhold og “unngåelses-commitment” (avoidance commitment) som er et ønske om å unngå avvikling av et forhold. Forhold kan her være alt fra ekteskap til ansettelse i en organisasjon, og de ser commitment – eller rettere sagt: et forhold (relationship) – som et mål i seg selv.

4.7.2 Organisatorisk commitment

4.7.2.1 Generelt

Organisatorisk commitment (organizational commitment) deles ofte inn i følgende tre komponenter: Affektiv (affective) commitment, normativ (normative) commitment og rasjonell (continuance) commitment (Allen & Meyer, 1990; Iverson & Buttigieg, 1999; Marchiori & Henkin, 2004; Chang et al., 2007). Det er verdt å merke seg at dette er tre

komponenter som til sammen utgjør organisatorisk commitment, ikke tre forskjellige typer (Allen & Meyer, 1990). En person kan altså ha alle komponentene i varierende grad, for eksempel høy grad av affektiv og normativ commitment, og lav grad av rasjonell commitment. Komponentene kan skilles i målinger, men best bilde på commitment får en når disse vurderes samlet (ibid.). Noe tilsvarende sier også Iverson og Buttigieg (1999). Andre forfattere bruker en annen inndeling av commitmentbegrepet. O'Reilly & Chatman (1986, i Gagné & Deci, 2005) deler begrepet inn i følgende typer: a) identifikasjon med avdelingen, b) internalisering av organisasjonens verdier og c) innordning (compliance). Det er imidlertid tredelingen, jfr Allen og Meyer (1990), som synes å være mest utbredt, og den vil brukes i det etterfølgende.

4.7.2.2 Affektiv commitment

Allen og Meyer (1990) definerer den affektive komponenten som den ansattes følelsesmessige tilknytning til, identifikasjon med og involvering i organisasjonen. Det kan komme til uttrykk i stolthet og glede over å tilhøre og være en del av organisasjonen, identifikasjon med jobben, omtale organisasjonen i positive vendinger overfor andre osv. En person med høy grad av affektiv commitment har altså gode følelser for organisasjonen han/hun jobber i og har et ønske om å bli der og gjøre en god jobb. Og motsatt: en lav grad gir seg utslag i en mer negativ eller likegyldig holdning. Denne type commitment samsvarer med Strachman og Gables (2006) approach commitment. Andre navn på affektiv commitment er tiltreknings-commitment, personlig commitment og entusiasme-commitment (ibid).

I noen sammenhenger blir begrepet organisatorisk commitment brukt synonymt med den affektive komponenten (for eksempel Blau, 1985). Den vil trolig også være av størst interesse, da undersøkelser indikerer at den har størst positiv sammenheng med den ansattes ytelse (Marchiori & Henkin, 2004).

Ansatte med høy grad av affektiv commitment vil ventelig yte et større bidrag til virksomhetens fremgang enn dem med lav grad. Dette går ikke bare på selve jobbutførelsen som kan være en følge av jobbtfredshet, men også bidrag til organisasjonen som sådan gjennom entusiasme og engasjement som kan være inspirerende for andre. Alt i alt vil sannsynligvis affektiv commitment gi positive utslag på produktivitet, effektivitet og økonomisk resultat. Marchiori og Henkin (2004) viser til undersøkelser som støtter denne antakelsen.

4.7.2.3 Normativ commitment

Med normativ eller moralsk commitment forstås at den ansattes føler en grad av forpliktelse til å forbli i organisasjonen. Denne bindingen kan ha sitt opphav i tillærte normer og sosialt ”press” eller forventninger fra venner og familie, en følelse av at en ”skylder” bedriften å jobbe der fordi en vil sette bedriften og kollegene i en vanskelig situasjon dersom en sluttet. Dette er hva Strachman og Gable (2006) kaller avoidance commitment. Lojalitet og opplevelse av moralsk forpliktelse til å bli i organisasjonen og gjøre det som forventes av en, hører til denne komponenten. Eksempler kan være fra mindre industristeder i tidligere tider hvor ”arbeid på fabrikken” nærmest gikk i arv fra far til sønn. Andre eksempler er forventninger om at en skal jobbe i foreldrenes virksomhet, for eksempel butikk/verksted eller gård, selv om sistnevnte vel ligger i grenseland for hva en kan kalle en organisasjon. Normativ binding påvirkes bl.a. av sosialisering i organisasjonen etter tilsetting (Allen & Meyer, 1990).

Det er rimelig å anta at personer med høy grad av normativ commitment vil bidra positivt til virksomheten, da de trolig vil ”gjøre så godt de kan”. Entusiasmen og engasjementet er likevel ikke til stede som ved affective commitment, og det vil trolig gi mindre effekt på virksomhetens ytelse, sammenlignet med affektiv commitment. Undersøkelser indikerer imidlertid liten/marginal positiv effekt av normativ organisasjonsbinding på arbeidsutførelse (Marchiori & Henkin, 2004).

4.7.2.4 Rasjonell commitment

Rasjonell binding (continuance commitment eller strukturell commitment (Strachman & Gable, 2006)) deles gjerne i to dimensjoner: Personlige investeringer og Mangel på alternativer. Førstnevnte dimensjon kan forklares som den tilknytning en ansatt opplever overfor en organisasjon som en følge av vurdering av kostnader knyttet til det å forlate organisasjonen, dvs at kostnadene ved å forlate organisasjonen blir for store. Han/hun kan ha investert både tid, penger og kompetanseheving for å bli, og det er ikke gitt at disse investeringer blir like mye verdsatt andre steder. En annen kostnad kan være at et jobbskifte ville innebære reduksjon i inntekt. Tapet kan også være psykologisk (for eksempel tap av status). Det blir altså en slags kost/nytte-vurdering av om en skal bli eller slutte. Den andre dimensjonen omhandler binding til organisasjonen grunnet mangel på alternativer til nåværende jobb (Meyer et al., 2004).

Når det gjelder rasjonell commitment, er det vanskeligere å se noen positiv effekt på virksomhetens ytelse, noe som også støttes av forskning (Marchiori og Henkin 2004). Den hører likevel med i en undersøkelse av commitment.

4.7.2.5 Commitment og høgskolesektoren

De faglig tilsattes organisatoriske tilhørighet krever noe avklaring. I 1994 ble det gjennomført en høgskolereform hvor i alt 98 regionale høgskoler (distriktshøgskoler, lærerhøgskoler, sykepleiehøgskoler, ingeniørhøgskoler m.v) ble slått sammen til 26 statlige høgskoler, i hovedsak en i hvert fylke. Senere er 2 høgskoler blitt universitet. Høgskolene har en eller flere avdelinger og er geografisk spredt på flere studiesteder i de ulike fylker. Formelt er det i dag de enkelte høgskoler og ikke den enkelte avdeling som er arbeidsgiver. Men både den faglige og geografiske spredning kan representere en utfordring for tilhørigheten. Selv om det iverksettes tiltak for å etablere felles kultur og fellesskapsfølelse innen de ulike høgskoler, på tvers av avdelinger og studiesteder, kan det være grunn til å tro at tilhørighetsfølelsen og commitment hos de ansatte i første rekke går til den avdeling/det studiested en selv er ansatt ved. Denne nyansering er ikke en del av denne undersøkelsen. Om en ansatt føler sterk affektiv commitment til avdelingen og dermed bidrar til gode resultater for den, vil det også være en fordel for høgskolen.

Profesjonscommitment og organisatorisk commitment er to adskilte begreper, men med klare paralleller. Det er forsket relativt lite på commitment blant lærere (Somech & Bogler, 2002: 556), og slik sett kunne det være av interesse å studere begge begrepene i statlige høgskoler i Norge. Den organisatoriske commitment er knyttet til om en faglig ansatt ønsker å forbli eller slutte ved den enkelte skole. Det bør ha interesse for ledelse på alle nivå ved høgskolene. Om en faglig ansatt slutter for å gå over i en tilsvarende stilling ved en annen høgskole eller om en slutter for å gå over i et annet yrke, er antakelig av mindre interesse. På nasjonalt plan vil profesjonscommitment ventelig være av større interesse, dvs om det er en flukt fra yrket eller ei. På bakgrunn av at denne oppgaven omhandler i hovedsak instituttlederens ansvar og oppgaver, vil undersøkelsen i avgrenses til organisatorisk commitment.

4.7.3 Sammenheng mellom autonom motivasjon og commitment

Undersøkelser har vist korrelasjon mellom indre motivasjon og commitment, både når det gjelder ”identifikasjon” og ”internalisering” i O’Reilly og Chatmans definisjon av commitment og Allen og Meyers affektive komponent av commitmentbegrepet (Gagné og

Deci, 2005: 344-345). Også Eby, Freeman, Rush og Lance (1999) fant at indre motivasjon var positivt korrelert med affektiv (organisatorisk) commitment. Dette skulle gi et tilstrekkelig grunnlag for å formulere følgende hypotese:

Hypotese 3c: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og commitment

4.8 Sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og commitment

En undersøkelse blant lærere i et utvalg grunnskolelærere i Canada (Ross & Gray, 2006) viste korrelasjon mellom Collective teacher efficacy og ulike foki for commitment, herunder skolens mål og oppgaver, samt profesjonell commitment. Collective teacher efficacy er ikke helt det samme som individuell efficacy: ”*Collective teacher efficacy differs from individual teacher efficacy in that collective teacher efficacy refers to expectations of the effectiveness of the staff to which one belongs, whereas teacher efficacy refers to expectations about one’s own teaching ability.*” (Ross & Gray, 2006: 182) Disse to dimensjoner er imidlertid korrelert (ibid), og det kan være grunn til å tro at også den individuelt oppfattede kompetanse er positivt korrelert med commitment. Det er utgangspunktet for hypotese 3d:

Hypotese 3d: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og commitment

4.9 Jobbtilfredshet

4.9.1 Begrepsavklaring

Med jobbtilfredshet forstås den følelsen en ansatt har for jobben generelt eller vesentlige deler av denne (Ben-Bakr & al-Shammari, 1994). Det kan for eksempel dreie seg om lønn, forhold til kolleger, stress, veiledning, karriere- og utviklingsmuligheter, arbeidsmiljø, foruten arbeidet i seg selv (Russ & McNeilly, 1995; Coomber & Barriball, 2007; Lu, While & Barriball, 2007; Loke 2001; Lu, Lin, Wu, Hsieh & Chang, 2002).

4.9.2 Sammenheng mellom autonom motivasjon og jobbtilfredshet

Ifølge Coomber og Barriball (2007) har jobbtilfredsstillelse en affektiv og en perseptiv komponent. Den affektive er følelsen av tilfredsstillelse, mens den perseptive knytter seg til

en vurdering om jobben tilfredsstillende ens jobbrelevante behov. En person har forventninger til en arbeidssituasjon, og når disse forventninger blir innfridd i større eller mindre grad, vil det ventelig føre til en korresponderende opplevelse av tilfredshet eller utilfredshet (ibid.)

Indre/autonom motivasjon antas blant annet å ha en positiv effekt på jobbutførelse, jobbtildfredshet, positive holdninger til jobben med mer (Gagné og Deci, 2005). Eby, Freeman, Rush og Lance (1999) fant også støtte for antakelsen om at indre motivasjon var positivt korrelert med jobbtildfredshet.

Det er rimelig å anta at den tilfredsstillende som oppleves når ens forventninger til jobben og jobbrelevante behov blir tilfredsstillende, også kan være knyttet til indre motivasjon i jobbsammenheng. Med utgangspunkt i dette formuleres følgende hypotese:

Hypotese 3e: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og jobbtildfredshet.

4.9.3 Sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og jobbtildfredshet

Som nevnt er selvoppfattet kompetanse nært knyttet til perceived empowerment. Hechanova et al. (2006) fant i sin undersøkelse blant filippinske servicearbeidere signifikant sammenheng mellom empowerment og jobbtildfredshet, hvor empowerment forklarte 28% av variansen i tilfredsheten. De viser også til tilsvarende funn fra andre undersøkelser i andre land. De fant også en signifikant sammenheng mellom empowerment og ytelse, selv om den var betydelig svakere enn sammenhengen med jobbtildfredshet.

Selv om empowerment og selvoppfattet kompetanse (og self-efficacy for den saks skyld) er adskilte begreper, har de likevel fellestrekk nok til å gi grunnlag for følgende hypotese:

Hypotese 3f: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og jobbtildfredshet.

4.10 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

4.10.1 Begrepsavklaring

Begrepet Organizational Citizenship Behavior (OCB) har neppe noen entydig norsk oversettelse. Begrepet kan imidlertid forklares som frivillig adferd eller aktiviteter som ikke er direkte knyttet til det formelle belønningssystemet i en virksomhet, men som likevel fremmer organisatorisk effektivitet (Gagné & Deci, 2005). Eksempler på slike aktiviteter kan være å hjelpe kolleger, innovativt arbeid, jobbe ekstra uten å bli bedt om det, hjelp til å organisere arbeidsgrupper, fremme forslag til forbedringer, oppmuntring av kolleger, ta ansvar for å ivareta organisasjonens interesser o.l. (Gagné & Deci, 2005; Podsakoff & MacKenzie, 1997). I noen sammenhenger brukes benevnelsen ”extra-role behavior” (Somech & Drach-Zahavy, 2000), men innholdsmessig dekker begrepene det samme. Extra-role behavior defineres som *”those behaviors that go beyond specified role requirements, and are directed towards the individual, the group, or the organization as a unit, in order to promote organizational goals.”* (Somech & Drach-Zahavy, 2000: 650).

Somech og Drach-Zahavy (2000) har gjort undersøkelser om OCB (eller rettere extra-role behavior) blant lærere. Dette har vært et tema som skoleforskning har vært relativt lite opptatt av. Somech og Drach-Zahavy målte OCB på tre nivåer: overfor studenter, overfor kolleger og overfor skolen som enhet, og fant at denne tredelingen kan gi mer nyansert informasjon om fenomenet OCB.

4.10.2 Sammenheng mellom indre motivasjon og OCB

Gagné og Deci (2005) viser til at det har vært forsket lite på sammenheng mellom SDT og OCB, men påpeker at noen funn indikerer at autonom motivasjon fremmer frivillig deltakelse i prososiale aktiviteter, noe vi vel ville kalle dugnad i Norge, og i frivillig miljøarbeid. Andre studier viser at faktorer som undergraver autonom motivasjon også har en tendens til å redusere prososial adferd. Disse observasjoner danner grunnlaget for følgende:

Hypotese 3g: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og OCB.

4.10.3 Sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og OCB

Bogler og Somech (2004) fant i sin undersøkelse blant lærere at de som meldte om høy grad av self-efficacy viste mer OCB. Det gir grunnlag for den siste hypotesen:

Hypotese 3h: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og OCB.

4.11 Hypoteser og modell

4.11.1 Hypoteser

Som redegjort for i innledningen er det lagt tre problemstillinger eller forskningsspørsmål til grunn for denne oppgaven. De utledete hypoteser er knyttet til de ulike spørsmål, og følgende oversikt viser hvilke hypoteser som er knyttet til de ulike spørsmål:

Spørsmål 1: Hvilken sammenheng er det mellom motivasjonelt klima og jobbmessig behovstilfredsstillelse?

Hypotese 1a: Det er en positiv sammenheng mellom autonomistøtte og jobbmessig behovstilfredsstillelse

Hypotese 1b: Det er en positiv sammenheng mellom opplevd medbestemmelse og jobbmessig behovstilfredsstillelse.

Spørsmål 2: Hvilken sammenheng er det mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse, autonom motivasjon og selvoppfattet kompetanse?

Hypotese 2a: Det er en positiv sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon i jobbsammenheng

Hypotese 2b: Det er en positiv sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og selvoppfattet kompetanse i jobbsammenheng

Spørsmål 3: Hvilken sammenheng er det mellom autonom motivasjon og selvoppfattet kompetanse på den ene siden, og involvering, commitment, jobbtfredshet og OCB på den andre?

Hypotese 3a: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og involvering

Hypotese 3b: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og involvering.

Hypotese 3c: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og commitment

Hypotese 3d: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og commitment.

Hypotese 3e: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og jobbtilfredshet.

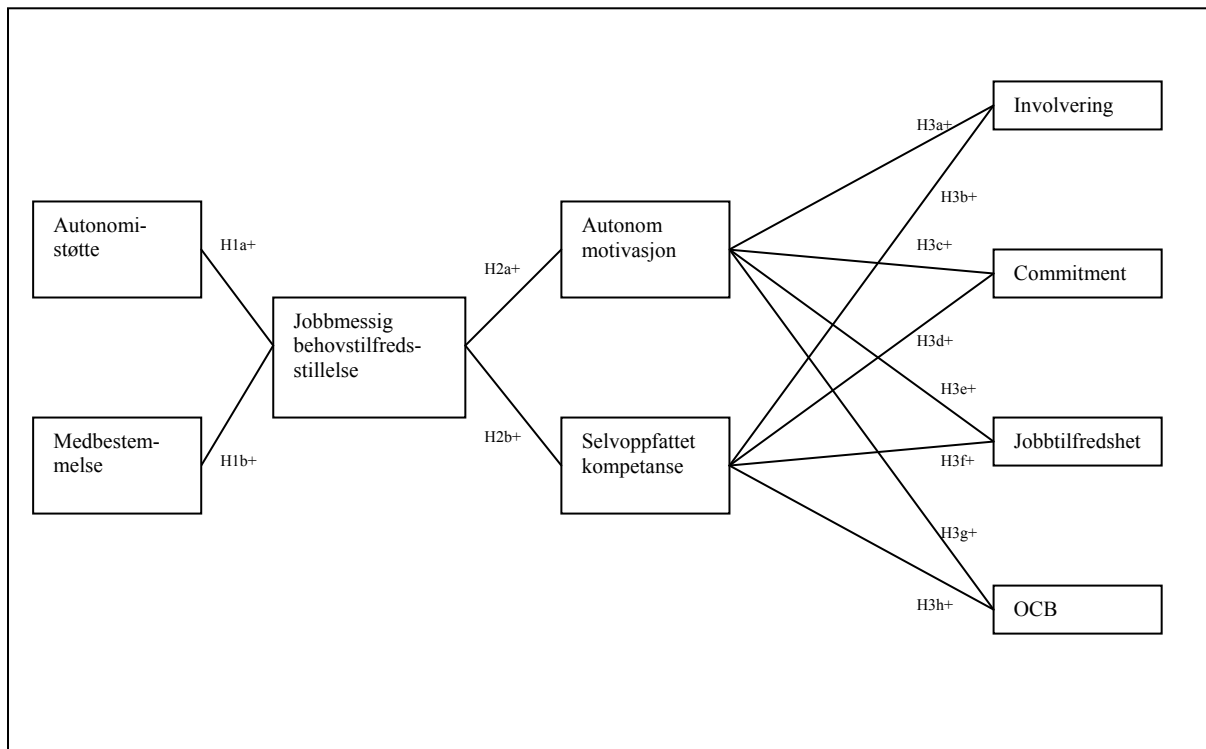
Hypotese 3f: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og jobbtilfredshet.

Hypotese 3g: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og OCB.

Hypotese 3h: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og OCB.

4.11.2 5.2 Modell

Hypotesene kan sammenfattes i følgende konseptuelle modell:



Figur 3 Konseptuell modell

5 Forskningsdesign

5.1.1 Innledning

Forskningsdesign er en plan for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres (Ringdal, 2001), dvs. hvordan man skal samle informasjon om den eller de problemstillinger man ønsker å undersøke. Det finnes ulike typer design, for eksempel tverrsnittstudier, longitudinelle studier (panelstudier), eksperimentelle studier og tidsseriestudier. De ulike design eller studier har sine styrker og svakheter. Valg av design vil være avhengig av hva man skal undersøke og hvilke ressurser en har til disposisjon, herunder tidsressurser (Skog, 2004).

Denne oppgaven tar for seg tre problemstillinger knyttet til sammenhenger mellom utøvelse av ledelse og resultater i offentlig tjenesteproduksjon, nærmere bestemt til høgskolesektoren. Resultater i denne sammenheng blir uttrykt ved involvering, commitment, jobbtilfredshet og OCB. I dette ligger en forventning om å finne sammenhenger mellom de uavhengige og de avhengige variablene i forskningsmodellen som illustrerer problemstillingene. For å kunne trekke konklusjoner om kausalitet, må tre krav i utgangspunktet oppfylles (Bollen, 1989):

- krav til isolasjon
- krav til samvariasjon
- krav til temporalitet

I det etterfølgende vil jeg gi en nærmere beskrivelse av disse krav eller forutsetninger, og deretter se nærmere på valg av design.

5.1.2 Krav til isolasjon

For å kunne si noe om en uavhengig variabel X påvirker en avhengig variabel Y, må disse variabler isoleres fra all annen utenforliggende påvirkning (Bollen, 1989). Det er dette som ligger i kravet til isolasjon. Påvirkningen X har på Y skal altså ideelt sett studeres i et vakuum. Dersom en endring i Y følger av en endring i X, så er X årsaken til endringen i Y. Dette handler om intern validitet, dvs kausale fortolkninger av data (Skog, 2004). Dersom det finnes andre forklaringer til variasjon i Y enn påvirkning fra X, vil det innebære at den interne validiteten er liten (Mitchell, 1985).

I undersøkelser av eller i organisasjoner, som denne oppgaven omhandler, er isolasjonskravet ikke mulig å oppnå. Derfor må det erstattes med det Bollen (1989) kaller ”pseudo-isolasjon”.

I det ligger at feiltermen, dvs de ikke-observerbare forhold utenom X som påvirker variasjon i Y og som vi ikke kan kontrollere for, er ukorrelert med X(ene) (Bollen, 1989: 43). Et krav til pseudo-isolasjon er følgelig at alle variabler som korrelerer med X(ene) blir identifisert og kontrollert for, og at de ikke opptrer i feiltermen (Bollen, 1989). Skulle den korrelere med X, vil det være et brudd på isolasjonskravet, og innebære at maskering kan oppstå. Maskering betyr at en korrelasjon ikke avdekkes. En annen og kanskje større trussel mot isolasjonskravet er spuriøsitet, eller spuriøs korrelasjon mellom variabler. Spuriøsitet oppstår når en bakenforliggende variabel er årsak til korrelasjon mellom to (eller flere) variabler og hvor korrelasjonen ikke avspeiler kausalitet (Skog, 2004: 39).

Isolasjonskravet kan ivaretas på forskjellig vis i ulike forskningsdesign. I eksperimentelle studier som laboratorieforsøk, kan en tilnærmedesvis studere sammenhengene mellom X og Y i det vakuum som Bollen (1989) forutsetter for isolasjonskriteriet, fordi man der kan ha bedre kontroll med påvirkningene på Y. Ved å ha en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe trukket tilfeldig fra samme populasjon, kan man kontrollere for spuriøse effekter ved å sammenligne eventuelle endringer i gruppene opp mot påvirkning av bare den ene (eksperiment)gruppen. I tverrsnittsdesign kan pseudo-isolasjon ivaretas ved at man for eksempel bruker tilfeldig utvalg fra en mest mulig homogen populasjon i datainnsamlingen, samt å benytte kontrollvariabler. Dette kan bidra til å ha kontroll med spuriøse og maskerte sammenhenger mellom uavhengig og avhengig variabel (Bollen, 1989). Homogenitet innebærer at populasjonen utvalget trekkes fra, eller der undersøkelsen foregår, har tilstrekkelig med fellesnevner. Denne studien omhandler i utgangspunktet offentlig sektor. Men offentlig sektor er mangfoldig. For å sikre homogenitet, er undersøkelsen avgrenset ikke bare til statlige høyskoler, men til faglig tilsatte ved disse. Fellesnevneren for disse er i hovedsak arbeidsoppgaver og rammer for virksomheten. Bruk av kontrollvariabler vil si at man måler andre forklaringsvariabler enn den uavhengige variabel X og kontrollerer for deres påvirkning på den avhengige variabelen Y.

5.1.3 Krav til samvariasjon

I kravet til samvariasjon mellom to variabler, forstås at en endring i den ene (X) vil ha en sammenheng med en endring i den andre (Y). Samvariasjon eller korrelasjon, sier strengt tatt bare at det er en sammenheng mellom variablene, ikke noe om årsak og virkning. Mitchell understreker også at "*correlation does not imply causation*" (Bollen, 1989: 41). Skal man kunne trekke konklusjoner, må man undersøke intern validitet, begrepsvaliditet og statistisk

konklusjonsvaliditet for undersøkelsen (Mitchell, 1985). Intern validitet handler om endringen i Y virkelig var forårsaket av endring i X. Begrepsvaliditet går på i hvilken grad man klarer å operasjonalisere det man ønsker å måle og om utvalget er riktig trukket (Skog, 2004), dvs en validering av målingen (Mitchell, 1985). Statistisk konklusjonsvaliditet representerer også en trussel mot den interne validitet, og omfatter spørsmålet om det er tilfeldigheter som influerer på korrelasjonen og at man derfor trekker feil konklusjoner i analysene (Skog, 2004). Så lenge vi ikke har kontroll på alle faktorer som påvirker Y, kan vi ikke si noe med 100% sikkerhet om årsakssammenhenger. I stedet sannsynliggjøres sammenhengen mellom den avhengige og den uavhengige variabelen, dvs at X påvirker Y.

I gjennomføringen av eksperimenter etableres to grupper, en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe. I utgangspunktet skal disse grupper være like, dvs hentet fra samme populasjon. Eksperiment starter med en pretest av begge grupper før eksperimentgruppen tilføres stimuli (årsaksvariabel X). Deretter gjennomføres en posttest av begge grupper, og resultatene sammenlignes. Hvis man kan fastslå en endring Y i resultater i eksperimentgruppen som er signifikant større enn i kontrollgruppen, kan man anta at endringen skyldes tilført stimuli, dvs at X forårsaket Y.

I tverrsnittsdesign observeres variablene på et gitt tidspunkt, og sammenhengene mellom uavhengige og avhengig variabler analyseres i etterkant ved statistiske analyseteknikker som korrelasjon og regresjon. Høye verdier på korrelasjons- og regresjonskoeffisienter, gir grunnlag for å anta at den ene variabel påvirker den andre. Det kan imidlertid være usikkert i hvilken retning påvirkningen går. Ifølge Bollen (1989) er ikke bivariat sammenheng, dvs samvariasjon mellom to variabler, tilstrekkelig for å trekke kausale konklusjoner i sammensatte undersøkelser. For å kunne gjøre det, er det nødvendig med ”*association net of other influences*” (ibid: 57).

5.1.4 Krav til temporalitet

I kravet til temporalitet ligger forutsetningen om at årsaken (X) må oppstå eller inntreffe før virkningen (Y) i tid (Bollen, 1989). Temporalitet benevnes også sekvensialitet eller retning på påvirkningen. For å kunne si noe om kausalitet, må retningen på påvirkningen – eller tidsrekkefølgen – identifiseres (ibid.).

I eksperiment er temporaritetet lett å imøtekomme, da man forutsetningsvis har full kontroll med når stimuli skal tilføres eksperimentgruppen, og påfølgende måling av virkning. Eksperimenter er sekvensielle i seg selv.

Eksperimentelle design er som tidligere nevnt lite egnet for undersøkelser i organisasjoner, og tverrsnittsdesign må derfor nyttes. I tverrsnittsdesign kan temporaritetet ikke imøtekommes, da målinger av uavhengige og avhengige variabler skjer samtidig (Bollen, 1989). Om man ved en korrelasjonsanalyse identifiserer en sammenheng mellom to variabler A og B, er det ikke alltid åpenbart om A påvirker B eller om B påvirker A. Observerte variabler kan være årsaksindikatorer for en latent variabel i en formativ målemodell, eller de kan være effektindikatorer av en latent variabel i en refleksiv målemodell. Å fastslå temporaritet mellom latente variabler og observerte indikatorer, kan være problematisk (Bollen, 1989). Temporaritet i tverrsnittstudier kan altså ikke fastslås på grunnlag av empiri. I stedet kan man bygge antakelser på grunnlag av teori og hva som kan anses som logisk. Det vil også bli gjort i denne oppgaven i teorigjennomgangen og hypoteseutviklingen i kapittel X

5.1.5 Valg av design

Som nevnt i innledningen til dette kapittel har de ulike forskningsdesign sine styrker og svakheter, og valg av design vil være avhengig av hva man skal undersøke og hvilke ressurser en har til disposisjon. Det er imidlertid viktig å velge et design som gjør det mulig å finne støtte eller ei for hypotesene man har utviklet. Noen ganger kan det være hensiktsmessig å kombinere flere design for å kompensere for de ulike designs svakheter (Skog, 2004) for eksempel for å finne kausalitetsretningen (Bollen, 1989). Eksperiment er det design som best sikrer intern validitet i undersøkelsen (Skog, 2004; Mitchell, 1985). Som beskrevet over kan man med eksperimenter ha rimelig kontroll med isolasjon, temporaritet og samvariasjon.

Eksperimenter er imidlertid ikke hensiktsmessige når man har mange variabler, og når man skal gjøre undersøkelser i organisasjoner vil eksperimenter i realiteten være umulige å anvende. En undersøkelse av sammenhengen mellom lederes utøvelse av ledelse og virksomhetenes resultater, inneholder et stort informasjonsbehov med mange variabler. Det krever et annet design, nærmere bestemt tverrsnittsdesign. Tverrsnittsdesign har imidlertid sine svakheter, i første rekke knyttet til kravene til isolasjon og temporaritet. Isolasjonskravet – eller rettere pseudo-isolasjonskravet – er forsøkt imøtekommet ved flere kontrollvariabler som alder, kjønn, tid som faglig tilsatt og lignende. Spuriøse effekter er kontrollert for ved å

velge en homogen setting. Den mest åpenbare svakhet med tverrsnittstudier er at temporalitetskravet ikke kan imøtekommes da all informasjon samles inn samtidig. En tidsseriestudie kunne kompensert for dette, men tilgjengelige ressurser har ikke tillatt det. Tilgjengelig teori og funn i tidligere forskning om de ulike sammenhenger legges i stedet til grunn for kausalitetsvurderingene.

For å få et mulig bilde av den valgte problemstilling i høgscolesektoren, har jeg altså valgt et tverrsnittsdesign og å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Valget understøttes også av at det finnes velprøvde og reliable spørreskjemaer for ulike deler av problemstillingen, ikke minst for SDT.

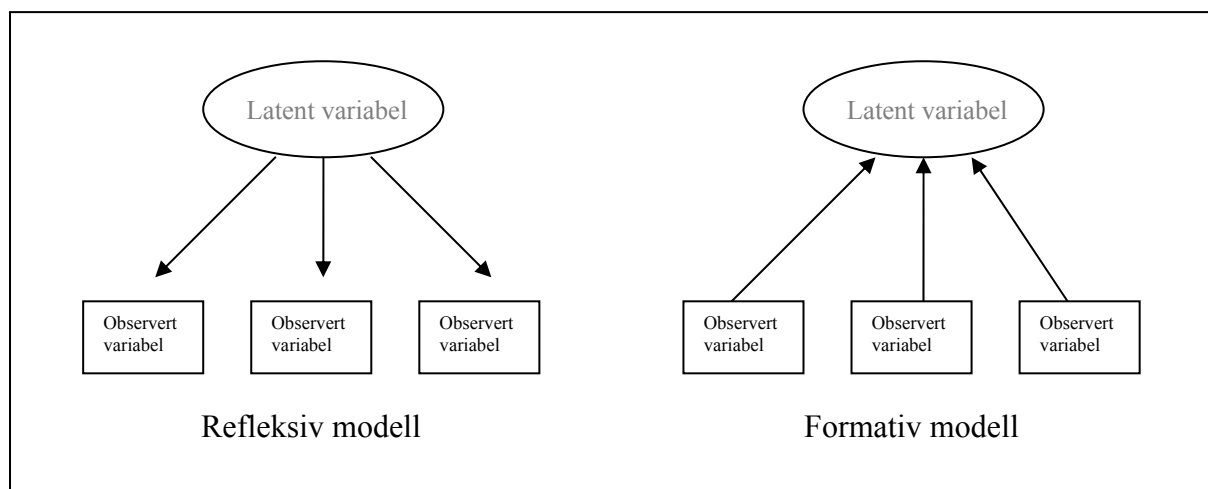
5.1.6 Valg av setting

I valg av setting for undersøkelsen er homogenitet i utvalget et viktig kriterium, dvs at det er tilstrekkelig mange fellesnevnerne i utvalget. Dette kan sikres ved å velge respondenter fra en og samme organisasjon eller fra samme type organisasjoner. Homogenitet i utvalget vil redusere antall forklaringsvariabler, redusere faren for at alternative forklaringsvariabler maskerer eller skaper spuriøse sammenhenger, noe som har betydning for internvaliditeten (Mitchell, 1985). Videre vil en homogen setting bidra, som tidligere nevnt, til å ivareta pseudo-isolasjon, og til å redusere faren for ”støy” i form av store utslag i svarene. I denne studien er homogenitet ivaretatt ved at undersøkelsen gjennomføres blant faglig tilsatte i statlige høgscole i Norge. For å sikre nødvendig variasjon i de uavhengige variabler, er det gjort undersøkelser i flere statlige høgscole.

6 Utforming av spørreundersøkelse

6.1 Målinger og måleinstrumenter

Målutvikling er den prosess som gjennomføres for å etablere en sammenheng mellom konsept eller begrep, latente variabler og observerte variabler (Bollen, 1989). Sagt på en annen måte er målutvikling å operasjonalisere de begreper og fenomener man vil undersøke slik at man faktisk måler det man har som intensjon å måle. Det skilles mellom formative og reflekseive målemodeller (Bollen & Lennox, 1991). Dette kan illustreres slik:



Figur 4 Refleksiv og formativ målemodell

I den reflekseive modellen er indikatorene, eller de observerte variablene, avhengig av den latente variabel, dvs de er effekter av den (effektindikatorer). I den formative modell skaper de observerte variabler den latente variabel (årsaksindikatorer). I denne oppgaven er målemodellen formativ.

Det finnes ulike modeller for målutvikling. Churchill (1979) beskriver en detaljert prosess i 8 trinn, mens Bollen (1989) beskriver en prosess i følgende 4 trinn:

1. Gi mening til begrepet
2. Identifiser de ulike dimensjoner i begrepet og de latente variabler som kan representere disse.
3. Utforming av mål
4. Spesifiser sammenhengen mellom målene og de latente variablene.

Trinn 1 og 2 er i denne oppgaven dekket i teorigjennomgangen. I det etterfølgende presenteres trinn 3 og 4. En fullstendig oversikt over spørsmål er tatt inn som vedlegg 1.

6.2 Utforming av spørreundersøkelsen

Undersøkelsen ble utformet som påstander som respondentene skulle ta stilling til og angi grad av enighet i. Det ble benyttet en 5-punkt Likert-skala (Black, 1999) hvor verdien 1 representerte at en var helt uenig i påstanden, 2 delvis uenig, 3 verken uenig eller enig, 4 delvis enig og 5 helt enig. Det var i alt 126 påstander respondentene ble bedt om å ta stilling til. Papirutgave av spørreskjema er tatt inn som vedlegg 2.

I tillegg var det 4 items om demografiske data. Sistnevnte ble før undersøkelsen justert for å imøtekomme Personvernombudet for forsknings krav til anonymitet. Bakgrunnsvariablene er nærmere omtalt i pkt 7.3

6.2.1 Autonomistøtte

Selvbestemmelsesteorien (SDT) har sin egen hjemmeside på internett, knyttet til professorene Edward L. Deci og Richard M. Ryan virksomhet ved University of Rochester. På denne hjemmesiden (<http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/index.html>) er det lagt ut velprøvde spørreskjema for å undersøke ulike sider av selvbestemmelsesteorien i ulike settinger. For å måle opplevelse av arbeidsklimate er det utarbeidet et skjema med 15 spørsmål eller items, (http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/auton_work.html), brukt av bl.a. Baard, Deci & Ryan (2004). En kortversjon med 6 items er også utarbeidet, og det er den som er benyttet i foreliggende undersøkelse. Skjemaet er oversatt til norsk. I det etterfølgende brukes begrepet "item" som en felles benevnelse for spørsmål og/eller påstander respondentene skal ta stilling til. Eksempel på item som inngår i variabelen autonomistøtte er "*Jeg opplever at min leder gir meg valg og muligheter*".

6.2.2 Medbestemmelse

Items for å kartlegge opplevd medbestemmelse/deltaking i frivillige møter der beslutninger tas, er basert på ideer fra Spreitzer (1995) og Thomas & Velthouse (1990), men videreutviklet, supplert med nye spørsmål og tilpasset høgskolesetting i nødvendig grad. Items kan grupperes i "forventning" og "verdi", dvs forventning fra ledelsen om deltaking og at ledelsen verdsetter deltaking. Eksempel på item om forventning er "*Jeg opplever at min leder forventer at alle deltar i møter hvor beslutninger tas (om høgskolen som organisasjon), selv om dette er frivillig*". Eksempel på item om verdi: "*Jeg opplever at høgskolen jeg jobber på verdsetter min deltakelse i møter der beslutninger blir tatt*". De ulike items er i nødvendig grad tilpasset en høgskolesetting.

6.2.3 Jobbmessig behovstilfredsstillelse

Også items for kartlegging av jobbmessig behovstilfredsstillelse er hentet fra SDTs hjemmeside på internett (http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/needs_scl.html). Skjemaet er brukt av bl.a. Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazheva (2001). Items er knyttet til arbeidssituasjon og omfatter kartlegging av opplevd tilfredsstillelse av behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Eksepler på items er *"Når jeg er på jobb, kan jeg i stor grad bestemme arbeidsoppgaver selv"* (autonomi), *"De fleste dager jeg har vært på arbeid føler jeg at jeg har oppnådd noe"* (kompetanse) og *"Jeg går bra sammen med kollegene på jobb"* (tilhørighet). Items er oversatt til norsk og i nødvendig grad tilpasset settingen for undersøkelsen, i tillegg til at reverserte items er snudd.

6.2.4 Indre/autonom motivasjon

Måleinstrumentet for indre/autonom motivasjon bygger på Academic Self-Regulation Questionnaire utviklet av Ryan og Connell (1989), og oversatt og tilpasset i nødvendig grad. Spørreskjemaet stiller i denne sammenheng tre spørsmål om begrunnelse for respondentens aktiviteter: *Hvorfor utfører jeg mitt arbeid?*, *Hvorfor ønsker jeg å løse kompliserte oppgaver på jobben?* og *Hvorfor ønsker jeg å gjøre det bra i arbeidslivet?* Det listes så ulike svaralternativ for hvert av spørsmålene som indikatorer for ulike typer motivasjonsregulering: kontrollert motivasjon/ekstern regulering, kontrollert motivasjon/introjected regulation, autonom motivasjon/identified regulation og autonom motivasjon/indre regulering. Eksempler på svaralternativ for spørsmål om hvorfor man utfører sitt arbeid er: *"Fordi jeg ville få problemer hvis jeg ikke gjorde det"* (kontrollert motivasjon/ekstern regulering), *"Fordi min leder skal tro at jeg er en god medarbeider"* (kontrollert motivasjon/introjected regulation), *"Fordi det er viktig for meg å utføre et arbeid"* (autonom motivasjon/identified regulation) og *"Fordi jeg liker det"* (autonom motivasjon/indre regulering).

6.2.5 Selvoppfattet kompetanse

I likhet med noen av de ovenstående tar også måleinstrumentet for selvoppfattet kompetanse utgangspunkt i et spørreskjema hentet fra SDTs hjemmeside, oversatt og tilpasset til formålet (<http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/comp.html>). Eksempel på item er *"Jeg føler meg i stand til å kunne møte utfordringene i jobben min"*. Skjemaet er en tilpasset utgave av et skjema bl.a. brukt av Williams, Freedman & Deci, (1998).

6.2.6 Involvering

Items for å kartlegge involvering er, i likhet med items for opplevd medbestemmelse/deltaking i frivillige møter der beslutninger tas, basert på Spreitzer (1995) og Thomas & Velthouse (1990), og videreutviklet, supplert med nye spørsmål og tilpasset høgskolesetting i nødvendig grad. Eksempel på items er *"Jeg opplever at jeg engasjerer meg i det meste min høgskole/organisasjon holder på med"*.

6.2.7 Commitment

Allen og Meyer (1990) har utviklet spørreskjema for commitment med i alt 24 items. De dekker affektiv commitment (8 items), normativ commitment (8 items) og rasjonell commitment (8 items). Sistnevnte er fordelt på dimensjonene "personlige investeringer" og "mangel på alternativer". Eksempler på items er *"Jeg har en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen jeg jobber i"* (affektiv), *"En viktig grunn til at jeg fortsetter å arbeide for denne organisasjonen er at jeg føler en moralsk forpliktelse til det"* (normativ), *"Jeg føler jeg har for få alternative jobbmuligheter til å slutte i denne organisasjonen"* (mangel på alternativer) og *"Det ville koste meg mye å forlate denne organisasjonen nå"* (personlige investeringer). De originale items er oversatt, tilpasset setting i nødvendig grad, og reverserte items er snudd.

6.2.8 Jobbtilfredshet

Items om jobbtilfredshet er hentet fra Stempien & Loeb (2002), oversatt og tilpasset i nødvendig grad. Reverserte items er snudd. Eksempel på item er *"Skulle jeg velge yrke på nytt, hadde jeg valgt det samme om igjen"*.

6.2.9 Organizational Citizenship Behavior

Somech & Drach-Zahavy (2000) benyttet et spørreskjema for å kartlegge organizational citizenship behavior (OCB) i grunnskolen. De delte begrepet inn i områdene team av kolleger, skole og elever, alt etter hva denne "ekstrainnsatsen" rettet seg mot. Deres skjema ble brukt som utgangspunkt, men oversatt og tilpasset til undersøkelse i høgskolesektoren. Eksempler på item er *"Jeg stiller opp for kolleger som er fraværende"* (team), *"Jeg tar på meg ansvar som ikke er en del av mine normale plikter"* (høgskole) og *"Det hender jeg hjelper studenter med veiledning utenom arbeidstid"* (studenter).

6.3 Datagrunnlag

6.3.1 Datautvalg

Utvalgsrammen for undersøkelsen, eller populasjonen, er faglig ansatte ved statlige høyskoler i Norge. Fra populasjoner trekkes som regel et tilfeldig utvalg som en undersøkelse skal gjennomføres blant. Hovedprinsippet i uttrekking av slike utvalg er at alle enheter i populasjonen skal ha like stor sannsynlighet for å bli trukket ut (Ringdal, 2001). For å kunne gjøre et tilfeldig utvalg, er det nødvendig å ha en fullstendig oversikt over alle enheter, dvs personer, i populasjonen og på hensiktsmessig måte gjøre et tilfeldig utvalg. Det har ikke vært mulig i denne undersøkelsen. I stedet ble det i utgangspunktet lagt opp til at alle faglig ansatte ble gitt mulighet til å delta. Ved å gi alle mulighet for å delta i undersøkelsen, vil en unngå å foreta et skjevt utvalg.

I forhold til de problemstillinger som oppgaven omhandler, må populasjonen kunne vurderes å være relativt homogen. Det er bare faglig ansatte ved de statlige høyskoler som inngår i denne; teknisk-administrativt ansatte er utelatt, noe som vil styrke homogeniteten. Når populasjonen er homogen, er måten utvalget trekkes på av mindre betydning (Ringdal, 2001). For å etablere kontakt med utvalget, ble det sendt epost til 21 av landets 24 statlige høyskoler. De tre som ble utelatt var to som det for relativt kort tid siden ble gjennomført en tilsvarende undersøkelse i, og en hvor jeg var kjent med at det på samme tid skulle gjennomføres en utvidet arbeidsmiljøundersøkelse som ville omfatte mange av de samme tema som i denne undersøkelse. I eposten ble det redegjort for bakgrunn, problemstilling og rammer for undersøkelsen, herunder at deltakelse var frivillig og at undersøkelsen var anonym, samt anmodning om hjelp til å distribuere undersøkelsen. Kopi av eposten: se vedlegg 3.

Av de 21 statlige høyskolene ga 12 positiv respons på forespørselen om deltakelse i undersøkelsen. For 2 av høyskolene gjaldt deltakelsen bare en avdeling.

6.3.2 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Selve undersøkelsen ble gjennomført som en nettbasert undersøkelse ved hjelp av verktøyet Mamut Online Survey. Ved å bruke en nettbasert undersøkelse kan en lettere administrere undersøkelsen og håndtere mange svar, da responsdata lett kan eksporteres til et statistisk analyseverktøy.

De høyskolene som sa seg villig til å delta i undersøkelsen utpekte en kontaktperson som jeg kunne forholde meg til og som kunne videreformidle undersøkelsen til faglig ansatte. Disse kontaktpersonene fikk tilsendt en epost med informasjon til respondentene. Informasjonen

inneholdt opplysninger om rammer og hensikt med undersøkelsen, herunder at deltakelsen var frivillig og at undersøkelsen var anonym, svarfrist og lenke til selve undersøkelsen. Kopi av epost/informasjonskriv til ansatte er tatt inn som vedlegg 4. Kontaktpersonene ble i tillegg bedt om å oppgi hvor mange faglig ansatte undersøkelsen ble sendt til.

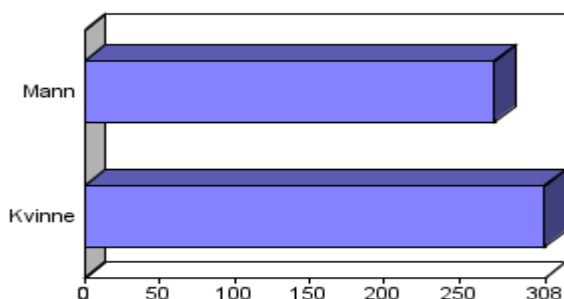
6.3.3 Respons

Ut fra tilbakemeldinger fra kontaktpersonene, ble undersøkelsen distribuert til ca 2824 ansatte. Det knytter seg imidlertid noe usikkerhet til dette tallet. Noen høyskoler har oppgitt ca-tall, andre har oppgitt antall personer, mens andre igjen har oppgitt antall årsverk i stedet for personer. Selv om de fleste er tilsatt i hele stillinger, kan mindre avvik forekomme. Da undersøkelsen var ferdig, dvs svarfristen var ute og tilgangen til undersøkelsen var stengt, var det registret i alt 601 avsluttede svar. Dette gir i utgangspunktet en svarprosent på 21,3%. Ikke alle av disse hadde svart på alle spørsmål. En inspeksjon av svarene viser at 12 personer ikke har svart på noen spørsmål, mens 11 personer har svart på mindre enn halvparten av spørsmålene, i hovedsak i begynnelsen av undersøkelsen. Om disse holdes utenfor beregningene, blir svarprosenten 20,5%. Antall avgitte svar på de ulike spørsmål varierer mellom 565 og 589. For å øke svarprosenten ble det sendt ut en epost til kontaktpersonene (se vedlegg 5) med anmodning om å videresende en oppfordring til å svare, samtidig som svarfristen ble utsatt med noen dager. Dette hadde en positiv effekt.

6.3.4 Demografiske data

I undersøkelsen ble det spurt om følgende demografiske data: Alder, kjønn, tid som faglig ansatt, kjønn på nærmeste leder. Svarene fordeler seg slik:

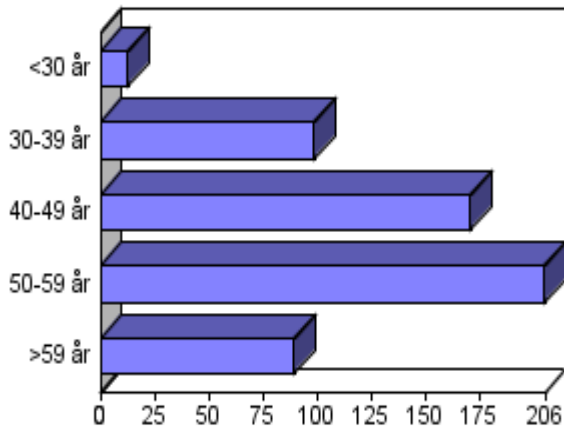
127. Kjønn:



Opsjon	Antall	Prosent	Kum. antall	Kum. prosent	Kum. sum
1. Mann	274	47.08%	274	47.08%	274
2. Kvinne	308	52.92%	582	100.0%	890
Totalt	582	100%	582	100%	890

Figur 5 Respondenter - Kjønn

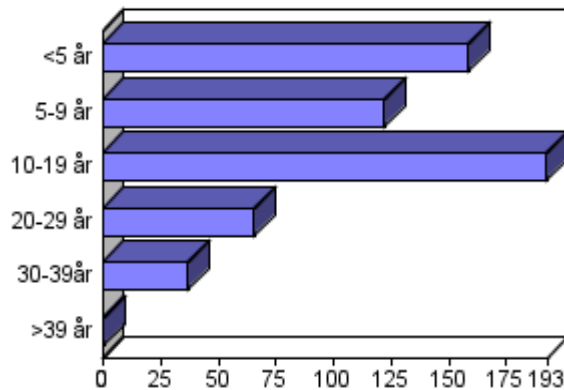
128. Alder:



Opsjon	Antall	Prosent	Kum. antall	Kum. prosent	Kum. sum
1. <30 år	13	2.24%	13	2.24%	13
2. 30-39 år	99	17.07%	112	19.31%	211
3. 40-49 år	172	29.66%	284	48.97%	727
4. 50-59 år	206	35.52%	490	84.48%	1551
5. >59 år	90	15.52%	580	100.0%	2001
Totalt	580	100%	580	100%	2001

Figur 6 Respondenter – Alder

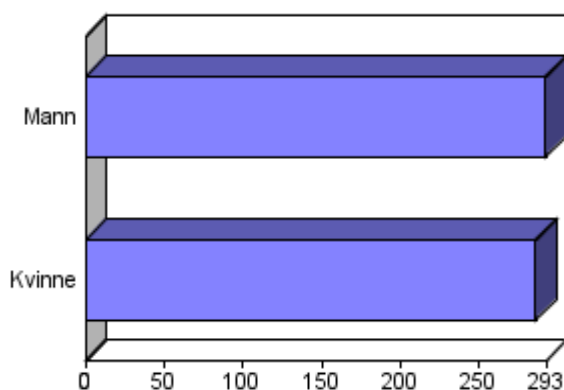
129. Antall år som faglig tilsatt:



Opsjon	Antall	Prosent	Kum. antall	Kum. prosent	Kum. sum
1. <5 år	159	27.46%	159	27.46%	159
2. 5-9 år	123	21.24%	282	48.7%	405
3. 10-19 år	193	33.33%	475	82.04%	984
4. 20-29 år	66	11.4%	541	93.44%	1248
5. 30-39 år	37	6.39%	578	99.83%	1433
6. >39 år	1	0.17%	579	100.0%	1439
Totalt	579	100%	579	100%	1439

Figur 7 Respondenter - År som faglig ansatt

130. Min nærmeste leder er:



Opsjon	Antall	Prosent	Kum. antall	Kum. prosent	Kum. sum
1. Mann	293	50.6%	293	50.6%	293
2. Kvinne	286	49.4%	579	100.0%	865
Totalt	579	100%	579	100%	865

Figur 8 Respondenter - Kjønn nærmeste leder

6.3.5 Hvor representativt er datagrunnlaget?

Om en sammenligner noen av de demografiske data med tilsvarende tall for de høgskoler som deltok i undersøkelsen og for samtlige statlige høgskoler, kan en få et inntrykk av hvor representativt datagrunnlaget er. Tallene for respondenter er hentet fra foreliggende undersøkelse, tallene for de høgskoler som deltok i undersøkelsen og tall for alle statlige høgskoler, er hentet fra DBH/NSDs statistikk pr november 2008 (<http://dbh.nsd.uib.no/>). Det er ikke tilgjengelig statistikk for hvor mange år de faglig ansatte har vært tilsatt ved de ulike høgskoler. Organiseringen er også forskjellig på de ulike høgskoler, slik at statistikk for kjønn på ledere er utelatt. Av den grunn sammenlignes bare kjønn på ansatte og aldersfordeling.

Demografiske data		Respondenter	Deltakende høgskoler/avdelinger	Alle statlige høgskoler
Kjønn	Mann	47,08%	46,11%	43,8%
	Kvinne	52,92%	53,89%	56,2%
Alder	<30 år	2,24%	4,56%	4,24%
	30-39 år	17,07%	18,64%	18,14%
	40-49 år	29,66%	27,14%	27,25%
	50-59 år	35,52%	33,87%	33,72%
	>59 år	15,52%	15,80%	16,66%

Tabell 1 Respondentenes representativitet

I tallmaterialet som er hentet fra DBH inngår også teknisk-administrativt ansatte, og der er også prosentene regnet ut fra årsverk, ikke antall personer, slik det er for respondentene. Disse forhold kan påvirke tallmaterialet i noen grad. Teknisk-administrativt ansatte er imidlertid i klart mindretall ved høyskolene, og de fleste har fulle stillinger, så avvikene i tallmaterialet på grunn av disse forhold antas å være nokså begrenset.

Som det går frem av tabell 1 er det ubetydelige forskjeller på de høyskoler som har deltatt i undersøkelsen og snittet for alle statlige høyskoler i landet. Det er heller ikke vesentlige forskjeller mellom respondentene og snittet for de høyskoler de er tilsatt ved. Noen flere menn har deltatt i undersøkelsen, sammenlignet med snittet for sektoren, men kjønnsfordelingen blant respondenter er ganske representativ for de høyskoler som har deltatt. Det kan synes som om det er en litt mindre deltakelse i undersøkelsen fra ansatte under 40 år, og følgelig litt større fra dem over 40 år. Utslagene er imidlertid ikke større enn at en kan vurdere utvalget som representativt for høyskolesektoren.

6.4 Databehandling

Som nevnt i pkt 7.3.3 har ikke alle 601 registrerte respondenter svart på alle items. 12 personer ikke har svart på noen, mens 11 personer har svart på mindre enn halvparten. Antall avgitte svar på de ulike items varierer mellom 565 og 589.

Manglende data regnes som feil i målingen. En måling kan fremstilles slik:

$$X_O = X_T + X_S + X_R$$

hvor X_O er observert skår, X_T er sann skår, X_S er systematisk feil og X_R er tilfeldig feil.

Systematiske feil oppstår når mange respondenter svarer ”feil” på det eller de samme spørsmålene. Dette kan skyldes feil i spørsmålsstillingen, tvetydige eller uklare spørsmål som misforstås. Tilfeldige feil gjøres av respondentene, og vil ikke danne noe mønster i besvarelsene totalt. Målingen er perfekt reliabel når det ikke er tilfeldige feil, og perfekt valid når det ikke er tilfeldige eller systematiske feil (Reve, 1985). Er det mange tilfeldige feil, kan dette altså redusere reliabilitet og validitet. De manglende data er minst problematiske dersom disse er tilfeldige (Ringdal, 2001).

For analyse av de innsamlede data er programmet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) benyttet. I SPSS er manglende data lagt inn med egen kode, og nødvendige korrigeringer for disse blir gjort automatisk.

7 Validitet, reliabilitet og konstruksjon av indekser

Der er to kvalitetskriterier for målinger i vitenskapelige undersøkelser: reliabilitet og validitet. Validitet betyr gyldighet, og angir i hvilken grad vi måler det vi har til hensikt å måle, mens reliabilitet betyr pålitelighet, og sier noe om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat (Ringdal, 2001). Det er viktig at målinger som skal inngå i statistiske analyser er både reliable og valide (Kline, 2005), og høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2001). For å redusere datamengden slås items som er funnet valide og reliable sammen til indekser. I det etterfølgende omtales begrepene og den prosess som ligger til grunn for indeksering og konstruksjon av variabler i målemodellen.

7.1 Validitet

Uten tilstrekkelig validitet i måleprosessen kan vi ikke trekke konklusjoner på grunnlag av de funn som måtte fremkomme. Validitet gjelder flere ledd i måleprosessen. Det finnes fire hovedformer for validitet (Reve, 1985; Mitchell, 1985):

- Begrepsvaliditet
- Statistisk konklusjonsvaliditet
- Intern validitet
- Ekstern validitet

7.1.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet (construct validity) handler om meningsinnholdet i et begrep (Mitchell, 1985), og kan defineres som ”*graden av samsvar mellom teoretisk begrep og operasjonelt mål*” (Reve, 1985: 53). Som beskrevet i pkt 7.1 er det i denne oppgaven brukt en refleksiv målemodell hvor de observerte variabler reflekterer de latente variabler. I utviklingen av måleinstrumenter – som skal danne grunnlag for de observerte variabler – er det derfor av avgjørende betydning at disse i virkeligheten evner å reflektere begrepsinnholdet i de latente variabler og at den eller de latente variabler reflekterer det teoretiske innhold i det begrep vi skal undersøke.

Begrepsvaliditet består av fire delformer (Reve, 1985)

- Overflatevaliditet
- Konvergent validitet
- Divergent validitet
- Nomologisk validitet

Disse delformene gis en kort beskrivelse. I undersøkelsen er det lagt mest vekt på konvergent og divergent validitet.

7.1.1.1 Overflatevaliditet

Overflatevaliditet (face validity) er egentlig ikke en vitenskapelig form for validitet, og regnes av enkelte til ikke å være en del av begrepsvaliditeten (Black, 1999: 195). Med begrepet overflatevaliditet menes om et måleinstrument *oppfattes* å være valid eller ikke (Black, 1999), mens Reve (1985: 54) definerer det som ”*det umiddelbare samsvaret mellom teoretisk og operasjonell definisjon av en variabel*”. Hvem som ”umiddelbart oppfatter” validiteten trenger ikke nødvendigvis være eksperter. Det kan like gjerne være et testutvalg av respondenter. Overflatevaliditet kan kontrolleres gjennom pilotstudier, og det gjøres jo i første rekke av den som skal forestå en undersøkelse. Utvelgelsen av spørsmål vil jo i første runde være basert på overflatevalidering: spørsmålene synes valide og tas derfor med i undersøkelsen. I den foreliggende undersøkelse er et minimum av overflatevaliditet vurdert gjennom valg av måleinstrument som er brukt i andre undersøkelser. Disse har vist seg å være valide i andre sammenhenger, og er derfor antatt å være valide også i denne undersøkelsen.

7.1.1.2 Konvergent validitet

Konvergent validitet er et uttrykk for i hvilken grad flere indikatorer eller måleinstrumenter måler samme begrep, dvs om det er samsvar eller korrelasjon mellom indikatorene (Reve, 1985). For å fastslå konvergent validitet, ble det benyttet faktoranalyse. Ifølge Reve (1985: 59) er kriteriet for konvergent validitet at delmålene viser relativt høy ladning på første faktor. En faktoranalyse kan avdekke at en samling items som forutsettes å representere samme begrep, kan lade på ulike en eller flere faktorer eller dimensjoner i begrepet. De items som viser seg å lade på andre begrep enn det man undersøker, har for lav faktorladning eller lader på flere faktorer, bør undersøkes nærmere og eventuelt utelates fra den videre analyse. Jo høyere faktorladningen er, desto klarere er indikatoren et mål på begrepet som undersøkes. Ladninger på mindre enn .32 kan man se bort fra (Tabachnick & Fidell, 2001). En tommelfingerregel er at ladninger på mer enn .50 er tilfredsstillende, skjønt Tabachnick og Fidell (2001) mener at hvor grensen for akseptable faktorladninger skal gå er mye opp til den enkelte. Antall svar som inngår i undersøkelsen har også betydning for faktoranalysen. Korrelasjons-koeffisienten har gjerne redusert reliabilitet når utvalget er lite. En tommelfingerregel er at en bør ha minst 300 svar, skjønt er faktorladningene høye (> .80) er ca 150 tilstrekkelig. (Tabacnick & Fidell, 2001). I den foreliggende undersøkelse var antall svar opp mot det dobbelte av kravet for tilstrekkelig mengde, så utgangspunktet for

faktoranalysene burde være tilfredsstillende. Når den konvergente validitet er tilfredsstillende for en gruppe items, kan disse danne grunnlag for å lage en indeks for det aktuelle begrep.

7.1.1.3 Divergent validitet

Divergent validitet er et uttrykk for i hvilken grad et begrep skiller seg fra et annet (Reve, 1985). Også divergent validitet kan undersøkes ved faktoranalyse, og avdekkes ved at ulike variabler/item viser høy ladning på ulike faktorer. For divergent validitet kreves lav korrelasjon mellom delmål/indekser for ulike variabler – og tilsvarende høy korrelasjon mellom delmål for samme variabel for konvergent validitet (Reve, 1985). Lader en variabel på flere faktorer, kalles dette kryssladning. Ladningen på den faktoren itemet er ment å måle bør være større enn .50, og være minst .20 større enn på andre faktorer. Ladninger på mindre enn .32 på andre faktorer kan man som nevnt se bort fra (Tabachnick & Fidell, 2001). Viser en faktoranalyse en kryssladning med uakseptable verdier, f.eks for høye ladninger på to eller flere faktorer, eller for liten differanse mellom kryssladningene, kan itemet utelates fra de videre analyser. Alternativt kan en inspeksjon av korrelasjonsmatrise for alle delmål nyttes for å teste divergent (og konvergent) validitet.

7.1.1.4 Nomologisk validitet

Nomologisk validitet handler om et begrep ”opptrer som forventet”. Om en teori om begrep X inneholder en sammenheng mellom to (eller flere) variabler, og en slik sammenheng er påvist i andre studier, må en kunne forvente at de samme sammenhenger vil foreligge i nye studier der X inngår. Om slike sammenhenger basert på teori igjen kan demonstreres, vil det kunne indikere nomologisk validitet, og dermed en styrking av begrepsvaliditeten (Reve, 1985).

7.1.2 Statistisk konklusjonsvaliditet

Statistisk konklusjonsvaliditet handler om stabilitet og tilfeldigheter, dvs om de sammenhenger vi har avdekket i analysene skyldes tilfeldigheter eller reelle effekter (Skog, 2004), og om de konklusjoner vi trekker om kovarians er riktige eller ikke (Reve, 1985). Vi kan noen ganger konkludere med at det er sammenhenger/effekter som ikke er der i virkeligheten (Type 1-feil), eller motsatt; vi finner ikke sammenhenger som er der (Type 2-feil). Mens begrepsvaliditet omhandler systematiske målefeil, går statistisk konklusjonsvaliditet på tilfeldige målefeil og riktig bruk av statistikk og statistiske analyser (Mitchell, 1985).

7.1.3 Intern validitet

Intern validitet er knyttet til i hvilken grad vi kan si noe om årsakssammenhengen eller den kausale fortolkningen av data (Skog, 2004). Korrelasjon mellom to variabler, X og Y, sier ikke noe om det er X som påvirker Y, Y som påvirker X eller om variasjonen skyldes en bakenforliggende variabel (spuriøsitet). Med unntak av i kontrollerte eksperimenter kan man ikke være helt sikker på at man har funnet frem til uttømmende årsaksforklaringer. Ved hjelp av kontrollvariabler kan man imidlertid redusere faren for bakenforliggende forklaringer.

7.1.4 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om i hvilken grad de resultater som fremkommer av analysen er generaliserbare (Reve, 1985). Et viktig tiltak for å kunne si noe om ekstern validitet er bruk av representative eller tilfeldige utvalg. Slike utvalg vil i utgangspunktet være nokså lik hele populasjonen. Dette er ikke alltid tilstrekkelig. Mitchell (1985) angir to måter å sikre ekstern validitet på: 1) gjennomføre en måling en rekke ganger på tvers av situasjoner, settinger og utvalgsgrupper, og 2) gjennomføre en meta-analyse av eksisterende forskningslitteratur om det aktuelle fenomen. Man skal imidlertid være svært forsiktig med å uttale seg om ekstern validitet i økonomisk-administrativ forskning (Reve, 1985).

7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om dataenes pålitelighet, stabilitet og reproduserbarhet (Reve, 1985: 54). Reliabiliteten er altså et uttrykk for om en måling viser det samme resultat dersom målingen gjentas flere ganger. Validitet går på systematiske målefeil, mens tilfeldige målefeil er knyttet til reliabilitet. Reliabilitet er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for validitet (Reve, 1985). For å finne reliabiliteten til et mål gjennomføres en reliabilitetsanalyse, ofte målt som ”split-half reliabilitet”. Da deles målet i to tilfeldige grupper og den interne korrelasjon mellom de to delmålene undersøkes. Et gjennomsnitt for alle tenkelige delinger uttrykkes i en reliabilitetskoeffisient – Chronbachs alfa (α) – og denne angir målingens interne konsistens (Reve, 1985). Chronbachs α uttrykkes i et tall mellom 0 og 1, og verdier over .70 ansees ofte som tilfredsstillende (ibid.). Ifølge Kline (2005: 59) regnes verdier på rundt .7 som ”adequate”, verdier på rundt .80 som ”very good” og verdier på rundt .90 som ”excellent”, mens Bryman & Cramer (2009) bruker en nedre grense på .80 som en tommelfingerregel.

7.3 Konstruksjon av indekser og variabler

For å redusere datamengden til håndterbare størrelser, slås de spørsmål eller items som representerer samme begrep til en indeks eller en latent variabel for begrepet. Hvilke items

som skal inngå, avgjøres på grunnlag av faktoranalyser for å undersøke konvergent og divergent validitet. Indekseringen vurderes også i lys av teori og overflatevaliditet. Deretter gjennomføres en reliabilitetsanalyse for å kontrollere den interne konsistensen. Noen av indeksene kan i sin tur slås sammen til variabler for å avgrense antall sammenhenger og få en mer hensiktsmessig modell. Til grunn for sammenslåingene legges i første rekke begreps-likhet ut fra teori og overflatevaliditet. Dette sammenholdes med funn i korrelasjonsmatrisen, dvs at indeksene har signifikant positiv korrelasjon.

I det etterfølgende presenteres hovedtrekkene av funn og problemstillinger som er lagt til grunn for konstruksjon av indekser og variabler. Det vises til vedlegg 6 for en mer detaljert forklaring for konstruksjonen, og til vedlegg 7 for en samlet oversikt over indeksene.

7.3.1 Autonomistøtte

Måleinstrument for autonomistøtte utgjøres av item 1-6. Faktoranalysen viser at disse bare lader på ett begrep, og med ladninger som overstiger minstekravet på .50 (Tabachnick & Fidell, 2001) med god margin. For å kontrollere påliteligheten i begrepet, ble det gjennomført en reliabilitetsanalyse. Den viste en Cronbach's α på .94. Item 1- 6 tas derfor alle med i indeksen.

7.3.2 Medbestemmelse

Item 28 – 43 utgjorde måleinstrumentet for medbestemmelse. En innledende faktoranalyse viste ladning på 3 begrep, mot forventet to: Verdi og Forventning. Eigenvalue ble derfor satt til 1,1 og ny faktoranalyse kjørt. Ved å utelate items med lave faktorladninger og/eller kryssladninger, endte ny faktoranalyse opp med tilfredsstillende faktorladninger på item 32 og 36 (forventning) og item 31, 33, 34, 35, 37, 39, 41, 42 og 43 (verdi). Reliabilitetsanalyse av disse begrep ga en Cronbach's α på .91 for Verdi, noe som må betegnes som meget bra. Forventning fikk en α på .74. Verdi og Forventning er to sider av begrepet medbestemmelse. En korrelasjonsanalyse av Verdi og Forventning viste en korrelasjonskoeffisient på 0,462, signifikant på .01-nivå, hvilket indikerer at begrepene er positivt korrelert. En samlet reliabilitetsanalyse av alle items for både Verdi og Forventning ga en α -verdi på .90. På denne bakgrunn slås indeksene for Verdi og Forventning til en samlet indeks for Medbestemmelse bestående av item 31-37, 39 og 41-43.

7.3.3 Jobbmessig behovstilfredsstillelse

Jobbmessig behovstilfredsstillelse er her et samlebegrep for behov for autonomi, behov for kompetanse og behov for tilhørighet. Innledningsvis ble det gjennomført faktoranalyse av hvert av begrepene for å kontrollere konvergent validitet.

7.3.3.1 Behov for autonomi

Måleinstrumentet for Behov for autonomi var item 7, 8, 13, 14, 19, 20 og 24. Faktoranalysen viste ladning på ett begrep, men ladningen på item 8 var noe lav (.43). Påstanden i undersøkelsen som respondenten skulle ta stilling til, lyder: ”Jeg føler meg ikke presset i min jobbsituasjon”. Svarene var nokså ”jevnt” fordelt, dvs at standardavviket er relativt høyt og kurtosis er negativ (liten spiss). Dette kan skyldes at påstanden oppfattes som upresis og kan tolkes forskjellig, og svarfordelingen kan bli deretter. Dette item ble utelatt og ny faktoranalyse gjennomført. Resultatet var fremdeles lading på ett begrep, denne gang med tilfredsstillende verdier på faktorladningene. En reliabilitetsanalyse ga som resultat en Cronbach’s α på .83. Indeksen for autonomibehov dannes av item 7, 13, 14, 19, 20 og 24.

7.3.3.2 Behov for kompetanse

Måleinstrumentet for Behov for kompetanse var item 9, 10, 15, 16, 21 og 25. Faktoranalysen viste at disse items lader på to begrep med tilfredsstillende faktorladninger. Det er heller ikke kryssladninger med for liten differanse i verdier. Items knyttet til de to faktorene ble undersøkt nærmere. Analysene og den teoretiske vurderingen ga ikke grunnlag for å opprettholde disse som separate faktorer, men som ulike sider av samme sak. En reliabilitetstest av alle items knyttet til behov for kompetanse, viste at Cronbach’s α er .75, noe som er tilfredsstillende. Den kan ikke økes ved å utelate noen items. Indeksen for autonomibehov dannes av item 9, 10, 15, 16, 21 og 25.

7.3.3.3 Behov for tilhørighet

Måleinstrumentet for Behov for tilhørighet var item 11, 12, 17, 18, 22, 23, 26 og 27. En faktoranalyse viste at alle ladet på samme begrep. Også her var faktorladningene tilfredsstillende ($> .50$) på alle spørsmål. Reliabilitetstesten ga en Cronbach’s α på .89. Ved å utelate item 17, kunne α økes til .90. Dette er såpass ubetydelig økning av en allerede god verdi, at item 17 beholdes. Indeksen for autonomibehov dannes av item 11, 12, 17, 18, 22, 23, 26 og 27.

7.3.3.4 Jobbmessig behovstilfredsstillelse

Tilfredsstillelse av behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse utgjør til sammen begrepet jobbmessig behovstilfredsstillelse, dvs ett begrep med tre ”dimensjoner”. Dette baserer seg på Basic Needs Theory i selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2002) som fremholder at tilfredsstillelse av disse grunnleggende behov er en forutsetning for velbefinnende og utvikling. Dette gjelder også i en jobb-kontekst. Ut fra teorien hører derfor indeksene som er konstruert for de tre behovene naturlig sammen. En korrelasjonsanalyse viste verdier mellom .547 og .631 (signifikant på .01-nivå). Dette indikerer at de ulike dimensjoner i begrepet korrelerer godt. En reliabilitetsanalyse av alle items i jobbmessig behovstilfredsstillelse (med unntak av item 8) viste en α -verdi på .92. Det er en meget god verdi, og den kan ikke økes ved å utelate noen items. For de videre analyser lages det en felles indeks for alle items knyttet til jobbmessig behovstilfredsstillelse, dvs item 7 + 9-27.

7.3.4 Motivasjon

7.3.4.1 Kontrollert motivasjon/ekstern regulering

Item 52, 56, 63, 67, 68 og 73 dekker kontrollert motivasjon/ekstern regulering.

Faktoranalysen viste ladning på to begrep, og en gjennomgang av items kan gi en forklaring. Påstandene/svaralternativene i item 56, 63 og 68 er likelydende. De er imidlertid knyttet til ulike spørsmål (*Hvorfor utfører jeg mitt arbeid? Hvorfor ønsker jeg å løse kompliserte oppgaver på jobben? Hvorfor ønsker jeg å gjøre det bra i arbeidslivet?*). At disse lader på samme begrep er derfor rimelig. Item 52, ”*Fordi jeg ville få problemer hvis jeg ikke gjorde det*”, er svaralternativ til spørsmålet om hvorfor en utfører jobben sin. Faktorladningen er relativt liten. En undersøkelse av svarfordelingen viste at over halvparten (55,1%) er helt eller nokså uenig i påstanden. Dette item er derfor ikke en god nok indikator på ekstern regulert motivasjon, og utelates derfor fra analysen. Item 73 (*”Fordi jeg kan bli belønnet for det”*) som svar på spørsmålet om hvorfor en vil gjøre det bra i arbeidslivet) har også lav faktorladning og utelates. Spørsmål 67 (*”Fordi jeg ønsker at min leder skal snakke positivt om meg”*) som svar på hvorfor man liker å løse kompliserte oppgaver på jobben) kan være feilplassert i gruppen ”Ekstern regulering”. Påstandens innhold indikerer en mer korrekt plassering gruppen ”Introjected regulering”. Vi står igjen med item 56, 53 og 68. Reliabilitetsanalysen for disse viste en Cronbach’s α på .80. Den kan ikke økes ved å utelate noen items, og item nr 56, 63 og 68 utgjør dermed indeksen for kontrollert motivasjon/ekstern regulering.

7.3.4.2 Kontrollert motivasjon/introjektert regulering

I utgangspunktet utgjorde item 51, 54, 60, 61, 69 og 71 måleinstrumentet for kontrollert motivasjon/introjektert regulering. I tillegg inkluderes item 67 som er ”overført” fra kontrollert motivasjon/ekstern regulering. Faktoranalysen viste lading på to begrep, med tilfredsstillende verdier. En inspeksjon av påstandenes ordlyd kan gi forklaring på at de lader på to begrep. Item 51 (*Fordi min leder skal tro at jeg er en god medarbeider*), 60 (*Fordi jeg ønsker at mine kolleger skal synes at jeg er smart*), 67 (*Fordi jeg ønsker at min leder skal snakke positivt om meg*) og 69 (*Fordi min leder skal synes jeg er en dyktig ansatt*) er knyttet til hva andre synes, mens item 54 (*Fordi jeg ville få dårlig samvittighet ellers*), 61 (*Fordi jeg ellers ville føle meg skamfull*) og 71 (*Hvis jeg ikke gjorde det bra, ville jeg få dårlige tanker om meg selv*) går på ens egne tanker og følelser. Disse to dimensjoner kan kalles henholdsvis Public Self-consciousness og Private Self-consciousness (Plant & Ryan, 1985). Disse former for selvbevissthet har klare forskjeller og kan påvirke ulike former for regulering. Her vurderes de imidlertid som supplerende, ikke motstridende. De korrelerer positivt med tilfredsstillende verdi, signifikant på .01-nivå. Reliabilitetsanalysen viste en α -verdi på .81, noe som er meget bra. Item 51, 54, 60, 61, 67, 69 og 71 tas med i indeksen.

7.3.4.3 Autonom motivasjon/identified regulering

Måleinstrumentet for autonom motivasjon/identified regulering inneholdt item 55, 58, 59, 64, 66 og 72. Faktoranalysen for denne gruppen viste ladning på to begrep: item 55 (*Fordi jeg ønsker å forstå mer av det jeg gjør*), 59 (*Fordi jeg ønsker å lære nye ting*) og 64 (*For å finne ut om jeg mestrer det*) på ett begrep, item 58 (*Fordi det er viktig for meg å utføre et arbeid*), 66 (*Fordi det er viktig for meg å vise at jeg er i stand til å løse kompliserte oppgaver*) og 72 (*Fordi de er viktig for meg å gjøre det bra i arbeidslivet*) på et annet. Den første gruppen av items synes å ha et element av nysgjerrighet og utvikling i seg, mens den andre gruppen handler om hva som er viktig for respondenten. Dette kan være en forklaring på at faktoranalysen avdekker lading på to begrep. Begge begrepene hører naturlig inn i identified regulering av motivasjon. Item 66 har en noe lav faktorladning og utelates. Reliabilitetsanalysen viste at Cronbach's α er .66, noe som er litt lavt. Den kan heller ikke økes ved å ekskludere noen Items. Item 55, 58, 59, 64 og 72 tas med i indeksen for autonom motivasjon, identified regulering.

7.3.4.4 Autonom motivasjon/indre regulering

Autonom motivasjon/indre regulering omfattes av item 53, 57, 62, 65, 70 og 74. Også faktoranalysen for indre regulering viste lading på to begrep.

Spørsmål og svar ble undersøkt nærmere. Her synes item 53 (*Fordi det er gøy*), 57 (*Fordi jeg liker det*) og 74 (*At jeg gjør det bra er kun en følge av at jeg har det gøy på jobben*) å dreie seg om glede/trivsel knyttet til arbeidet, mens item 62 (*Fordi jeg liker å løse vanskelige oppgaver*), 65 (*Fordi det er moro å løse vanskelige oppgaver*) og 70 (*Fordi jeg liker å gjøre et bra stykke arbeid*) mer er rettet mot positivt opplevde utfordringer, kanskje med et lite unntak for item 70, som også har en nokså lav faktorladning. Svarfordeling for dette item viste at 95,9% av respondentene er helt eller nokså enig i påstanden. Dette gir en relativt høy skewness (-1,747) og kurtosis (4,573). Dette svekker itemet noe, og det utelates derfor. Item 74 utelates grunnet lav faktorladning. Reliabilitetsanalysen viste en α -verdi på .75, hvilket er tilfredsstillende, og indeksen konstrueres av item 53, 57, 62 og 65.

7.3.4.5 Kontrollert vs autonom motivasjon

En korrelasjonsanalyse av indeksene for de fire former for regulering av motivasjon ga følgende resultat:

		Correlations			
		Kontrollert Motivasjon/ Ekstern regulering	Kontrollert Motivasjon/ Introjertert regulering	Autonom Motivasjon/ Identifisert regulering	Autonom Motivasjon/ Indre regulering
Kontrollert Motivasjon/ Ekstern regulering	Pearson Correlation	1	,492(**)	,279(**)	,079
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,060
	N	569	555	556	563
Kontrollert Motivasjon/ Introjertert regulering	Pearson Correlation	,492(**)	1	,272(**)	,021
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,615
	N	555	558	546	552
Autonom Motivasjon/ Identifisert regulering	Pearson Correlation	,279(**)	,272(**)	1	,591(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	556	546	562	557
Autonom Motivasjon/ Indre regulering	Pearson Correlation	,079	,021	,591(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,060	,615	,000	
	N	563	552	557	570

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

Tabell 2 Korrelasjon - motivasjonsregulering

Vi ser at det ikke er signifikant korrelasjon mellom indre motivasjon og de to formene for kontrollert motivasjon, noe som er i tråd med teorien. Det er signifikant korrelasjon mellom identifisert regulering og kontrollert motivasjon, men korrelasjonskoeffisienten er relativt liten. I denne oppgaven er det autonom motivasjon som er av interesse, dvs identifisert og indre regulert motivasjon. Av tabellen går det frem at disse har god positiv korrelasjon,

signifikant på .01-nivå. På det grunnlag slås disse sammen til en felles indeks for autonom motivasjon. Reliabilitetsanalysen for autonom motivasjon viste en α på .80.

7.3.5 Selvoppfattet kompetanse

Begrepet selvoppfattet kompetanse dekkes av item 75-78, og de lader på ett begrep med tilfredsstillende faktorladninger, ifølge faktoranalysen. Reliabilitetsanalysen viste at Cronbach's α er .87. Ved å utelate item 77, kan α økes til .89, men i likhet med tidligere målinger, beholdes dette item da α -verdien for begrepet i utgangspunktet er meget god. Alle items inngår derfor i indeksen.

7.3.6 Involvering

Begrepet Involvering ble målt med item 44-50. Faktoranalysen viste at alle items ladet på samme begrep med tilfredsstillende verdier. Reliabilitetsanalysen ga en Cronbach's α på .88, og den ville ikke bli høyere om noen items ble utelatt. Alle items inngår derfor i indeksen.

7.3.7 Commitment

7.3.7.1 Affektiv commitment

Måleinstrument for affektiv commitment utgjøres av item 79, 80, 85, 86, 90, 91, 96 og 97.

Den innledende faktoranalyse viste lading på ett begrep, men med noe lave ladninger på enkelte items. Disse ble undersøkt nærmere. Påstanden man skulle ta stilling til i item 80 var: *Jeg liker å diskutere organisasjonen med mennesker som ikke er tilsatt her.* Svarene synes å være rimelig normalfordelte, og skewness og kurtosis hadde heller ikke unormale verdier. Jeg har imidlertid fått tilbakemeldinger om at påstanden kunne oppfattes både positivt og negativt. Det kan være en årsak til at ca 1/3 av respondentene har svart "Verken enig eller uenig". Med en faktorladning på kun .30 utelates dette item fra de videre analyser. Item 85 lyder: *Jeg føler at denne organisasjonens problemer er mine egne.* Svarprofilen skiller seg klart fra resultatene for de øvrige spørsmålene knyttet til affektiv commitment, med unntak av item 86. Det er kun 13,7% som har sagt seg helt eller nokså enig i påstanden, og dermed fremstår den som er relativt dårlig indikator på affektiv commitment. Faktorladningen innledningsvis var på .45, noe som er i minste laget, og itemet utelates derfor fra de videre analyser.

Item 86 lyder: *Jeg tror ikke jeg kunne bli like nært knyttet til en annen organisasjon som jeg er til den organisasjonen jeg nå jobber i.* Også for dette spørsmål avviker svarprofilen fra de øvrige svar om affektiv commitment, med unntak av item 85. Her har 71,2% av respondentene sagt seg helt eller nokså uenig. Av samme grunn som for item 85 utelates også item 86 fra de videre analyser. Faktoranalysen av de resterende items viser tilfredsstillende

verdier. En reliabilitetsanalyse viser en α på .86, noe som er meget bra. Indeksen for affektiv commitment består dermed av item 79, 90, 91, 96 og 97.

7.3.7.2 Normativ commitment

Item 81, 82, 87, 88, 92, 93, 98 og 99 utgjør måleinstrumentet for normativ commitment.

Faktoranalysen for avdekket innledningsvis lading på item 81 og 82, og disse ble undersøkt nærmere. Item 81 lyder: ”*Jeg synes folk går fra jobb til jobb i for stor grad nå til dags*”. Hele 48,9% av respondentene har svart ”verken enig eller uenig” på dette spørsmålet. Dette kan være en indikasjon på at påstanden oppfattes som vanskelig å ta stilling til, og at man har ”sikret seg” ved å velge det mest nøytrale svaralternativet. Det blir således en dårlig indikator på normativ commitment, og dette item tas ut. Item 82 lyder: *Jeg synes at en ansatt alltid må være lojal overfor organisasjonen sin*. Svarene på dette item skiller seg fra svarene på de øvrige items om normativ commitment. Det var i alt 38,1% av respondentene som hadde sagt seg helt eller nokså enig i påstanden, mens svarene på de øvrige item lå i hovedsak på den delen av svarskalaen som omfattet uenighet i påstandene. Faktorladningen var på kun .32, og itemet utelates. En ny faktoranalyse over de resterende items, nr 87, 88, 92, 93, 98 og 99, viste ladning på bare ett begrep og med tilfredsstillende faktorladninger. En reliabilitetsanalyse av disse items viste en Cronbach’s α på .77, og alle tas inn i indeksen for normativ commitment.

7.3.7.3 Rasjonell commitment

Måleinstrumentet for rasjonell commitment var item 83, 84, 89, 94, 95, 100, 101 og 102.

Rasjonell commitment omfatter to faktorer: ”mangel på alternativer til nåværende jobb” og ”personlige investeringer i jobben”. Den innledende faktoranalysen viste som forventet ladning på to faktorer. I item 83 og 84 er verdiene noe for lave, samt at det er kryssladninger med for liten differanse. Påstandene undersøkes nærmere. Item 83 lyder: *Jeg er redd for hva som ville skje hvis jeg sluttet i jobben min uten å ha en ny jobb å gå til et annet sted*. Dette item har høyest ladning på faktoren ”mangel på alternativer”. Faktorladningen er imidlertid relativt lav (.40) og differansen til ladningen på faktor 2, ”personlige investeringer”, er for liten. Det er ingen åpenbar forklaring på dette forhold. Svarene har en relativt normal fordeling med en overvekt på enighet i påstanden. Denne påstand kan imidlertid forstås til også å gjelde ”personlige investeringer”, dvs ”jeg er redd for hva som vil skje med det jeg har investert i jobben hvis jeg sluttet uten å ha en ny jobb å gå til”. Dette item utelates.

Item 84 lyder: *Selv om jeg ønsker det, ville det være vanskelig for meg å slutte i denne organisasjonen*. Dette item har noe høyere ladning enn item 83, men her er kryssladningen mer åpenbar. Her er det lettere å se at påstanden kan forstås ut fra både ”mangel på

alternativer” og ”personlige investeringer”: ”Selv om jeg ønsker det, ville det være vanskelig for meg å slutte i denne organisasjonen (fordi jeg ikke har noen annen jobb og gå til)” og ”Selv om jeg ønsker det, ville det være vanskelig for meg å slutte i denne organisasjonen (fordi jeg har investert så mye i jobben/organisasjonen)”. Dette item utelates. En ny faktoranalyse gir tilfredsstillende ladninger på to begrep. Reliabilitetsanalyse av disse ”personlige investeringer” (item 89, 101 og 102) viste en α på .73. For ”mangel på alternativer” (item 94, 95 og 100) var α .75. Ved å utelate item 94, kan α økes til .80. Dette er en såpass klar forbedring, at itemet tas ut. Det lages en indeks for ”personlige investeringer” med item 89, 101 og 102, en indeks for ”mangel på alternativer” med item 95 og 100.

7.3.7.4 Commitment

De tre ulike typene commitment, herunder de to dimensjonene av rasjonell commitment, som er omtalt over, utgjør til sammen begrepet commitment (Allen & Meyer, 1990). Det betyr at ansatte i en organisasjon har elementer av alle typene, om enn ikke i samme grad. Det betyr imidlertid ikke at alle typene/dimensjonen er korrelert, og at det eventuelt er hensiktsmessig å slå dem sammen til en variabel. En korrelasjonsanalyse viste følgende:

		Affektiv Commitment	Normativ Commitment	Rasjonell Commitment PI	Rasjonell Commitment MA
Affektiv Commitment	Pearson Correlation	1	,376(**)	,484(**)	-0,054
	Sig. (2-tailed)		0	0	0,211
	N	559	538	551	549
Normativ Commitment	Pearson Correlation	,376(**)	1	,429(**)	,096(*)
	Sig. (2-tailed)	0		0	0,025
	N	538	550	543	544
Rasjonell Commitment PI	Pearson Correlation	,484(**)	,429(**)	1	,317(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0		0
	N	551	543	564	555
Rasjonell Commitment MA	Pearson Correlation	-0,054	,096(*)	,317(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,211	0,025	0	
	N	549	544	555	562

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed), ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
PI = Personlige investeringer; MA = Manglende alternativer

Tabell 3 Korrelasjon - commitmenttyper

Vi ser at affektiv commitment ikke er korrelert med rasjonell commitment/mangel på alternativer, mens korrelasjonen er god med normativ commitment og rasjonell commitment/personlige investeringer. Normativ commitment er også korrelert med rasjonell commitment/personlige investeringer, mens korrelasjonen til mangel på alternativer er svak. Korrelasjonen mellom de to dimensjonene av rasjonell commitment er imidlertid signifikant.

Dette korrelasjonsmønster samsvarer også med funn hos andre (f.eks Lee, Allen, Meyer & Rhee, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002). For å lage en hensiktsmessig indeks for commitment, må de ulike dimensjonene tilpasses noe. Meyer, Becker og Vandenberghe (2004) utviklet en integrert modell som omfattet både commitment og motivasjon, da de så klare sammenhenger mellom disse begrep. Både motivasjon og commitment faller langs et indre/ytre-kontinuum. Autonom/indre regulert motivasjon og affektiv commitment ligger i den ene enden av aksene, ytre regulert motivasjon og rasjonell commitment i den andre. Måling av kontrollert/autonom motivasjon beregnes gjerne samlet i en Relativ Autonomi-Indeks (RAI) hvor de ulike former for regulering vektet (Ryan & Grolnick, 1989). Ekstern regulering vektet -2, introjektert regulering -1, identifisert regulering +1 og indre regulering +2, dvs jo mer kontrollert motivasjon, desto høyere negativ vektning. Og motsatt: jo høyere autonom motivasjon, desto høyere positiv vektning. En tilsvarende indeksering må derfor, i tråd med teorien fra Meyer et al. (2004), kunne gjøres for målinger av commitment. På denne måten kan en få en samlet relativ indeks for commitment hvor de ”indre komponentene” av begrepet tillegges mest vekt. Dette vil være i tråd med annen forskning som indikerer størst positiv sammenheng mellom affektiv commitment og den ansattes ytelse (Marchiori & Henkin, 2004). I denne oppgaven er det konstruert en slik Relativ Indre Commitment Indeks (RICI) hvor indeksen for affektiv commitment er vektet +2, normativ commitment +1, rasjonell commitment/personlige investeringer -1 og rasjonell commitment/mangel på alternativer er vektet -2.

7.3.8 Jobbtilfredshet

Item 103-107 utgjør måleinstrumentet for jobbtilfredshet. Faktoranalysen av disse fem items viste en ladning på to begrep. Item 103 (*Jeg liker å jobbe med studentene mine*) og 104 (*Jeg synes at å undervise er en opplevelse som gir meg mye*) går på respondentens opplevelse av og tilfredshet med interaksjonen med studenter. Item 106 (*Skulle jeg velge yrke på nytt, hadde jeg valgt det samme om igjen*) og 107 (*Jeg føler meg sjelden frustrert når jeg er på jobb*) går i større grad på arbeidssituasjonen generelt og omfatte andre arbeidsområder som for eksempel forskning. Item 105 (*Jeg har mulighet til å bruke min kreativitet i jobben*) kan gjelde både i undervisning/studentrettet arbeid og i arbeidssituasjonen for øvrig. Dette kan forklare både ladning på to faktorer og krysslading i item 105. En reliabilitetstest viste en Cronbach's α på .66. Denne kunne økes til .68 ved å utelate item 107. Da α -verdien er noe lav, gjøres dette for å bedre verdien noe. Indeksen for jobbtilfredsstillelse inneholder dermed item 103-106.

7.3.9 Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) kan være knyttet til den enkelte høgskole, til kollegaer/team og/eller til studenter. Det var laget måleinstrument for alle disse ”retningene” eller dimensjonene, og resultatene behandles først hver for seg.

7.3.9.1 OCB Team

Måleinstrumentet for OCB Team bestod av item 108, 111, 114, 118, 119, 121 og 122. Den innledende faktoranalysen viste lading på to faktorer. Påstandene ble undersøkt nærmere. Item 108 (*Jeg stiller frivillig til arbeid i høgskolens team/grupper*) og 122 (*Jeg deltar aktivt på møter (personalmøter, instituttmøter og lignende)*) kan forstås som om de gjelder høgskolen som helhet og ikke nødvendigvis bare til kollegagruppen. Item 114, 118, 119 og 121 er formulert mer entydig mot team/kollegaer. Dette kan forklare lading på to begrep. På denne bakgrunn ble item 108 og 122 flyttet over fra OCB Team til OCB Høgskole, og ny faktoranalyse gjennomført. Den viste lading på ett begrep, og items med lav ladning ble utelatt. Reliabilitetsanalysen viste en α på .73. I indeksen for OCB Team inkluderes item 111, 114, 119 og 121.

7.3.9.2 OCB Høgskole

OCB Høgskole ble innledningsvis dekket av item 109, 110, 116, 117, 120 og 125. Faktoranalysen viste en ladning på ett begrep. Det kjøres en ny faktoranalyse hvor item 108 og 122 fra OCB Team tas med. Det var fremdeles ladning på ett begrep, og alle faktorladningene var tilfredsstillende. Reliabilitetsanalysen viste en α på .82. I indeksen for OCB Høgskole tas item 108, 109, 110, 116, 117, 120, 122 og 125 med.

7.3.9.3 OCB Studenter

Måleinstrumentets spørsmål knyttet til OCB mot studenter var item 112, 113, 115, 123, 124 og 126. Faktoranalysen viste ladning på ett begrep, men verdiene på item 113 og 115 ligger under ”minstekravet” på .32 (Tabachnick & Fidell, 2001), så disse ekskluderes. Også item 123 hadde lav ladning. En nærmere undersøkelse ga ingen naturlig forklaring på dette, så det ble utelatt. Reliabilitetsanalysen for de gjenværende items viste en α på .81. Indeksen for OCB studenter består derfor av item 112, 124 og 126.

7.3.9.4 OCB

En korrelasjonsanalyse av de tre indeksene for OCB viste følgende:

Correlations

		OCBteam	OCBhøgskole	OCBstudent
OCBteam	Pearson Correlation	1	,570(**)	,431(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	559	548	550
OCBhøgskole	Pearson Correlation	,570(**)	1	,422(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	548	556	547
OCBstudent	Pearson Correlation	,431(**)	,422(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	550	547	561

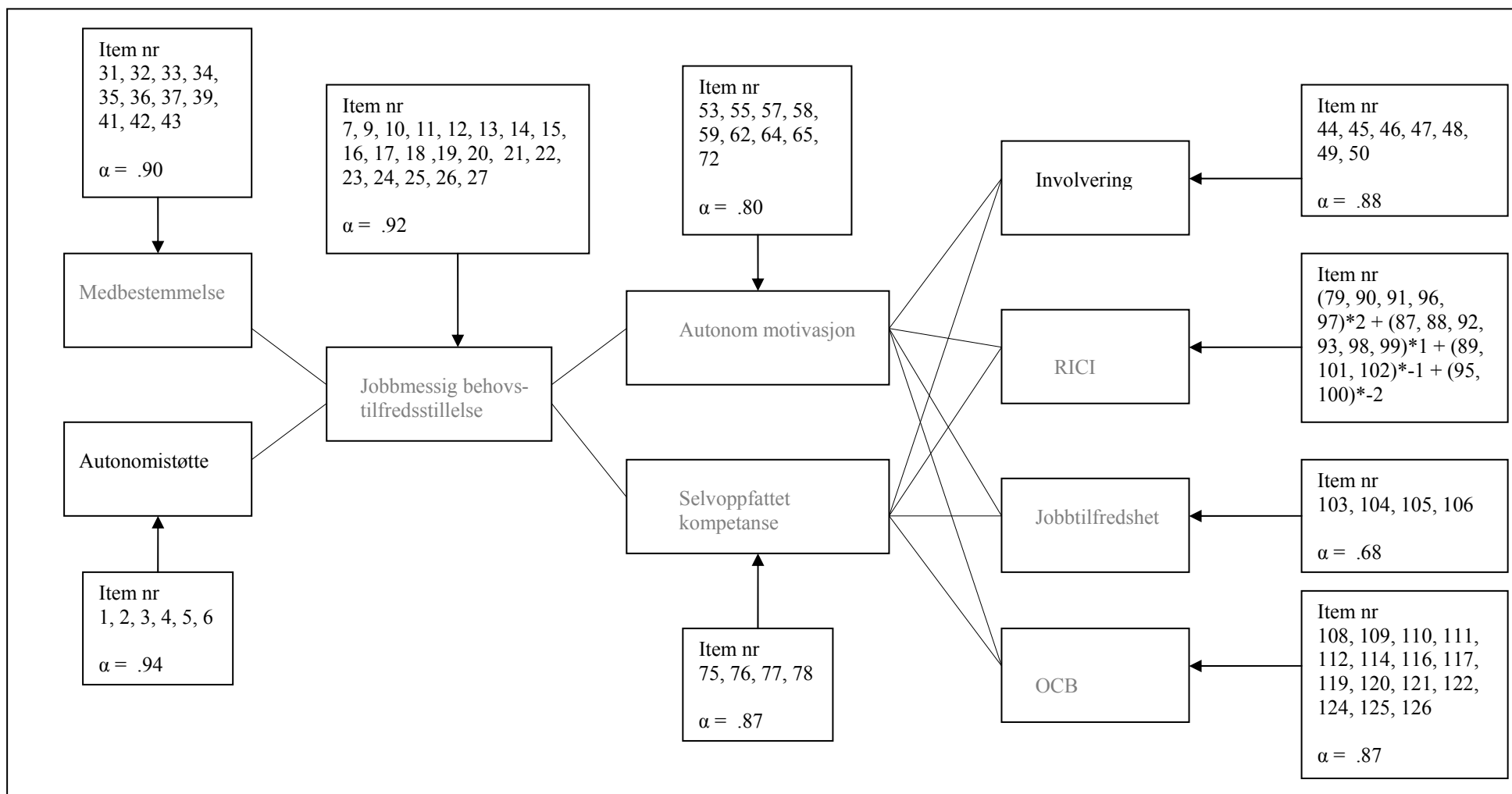
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 4 Korrelasjon - OCB-dimensjoner

De tre dimensjonene for OCB korrelerer positivt og med signifikante verdier på .01-nivå. For å forenkle modellen og de følgende analyser, slås indeksene for OCBteam, OCBhøgskole og OCBstudent sammen til en felles OCB-indeks. En reliabilitetsanalyse for hele OCB-begrepet viste en Cronbach's α på .87.

7.4 Målemodell

På bakgrunn av disse analyser, kan det så settes opp en målemodell som viser hvilke spørsmål som knyttes til de ulike variabler, samt Cronbach's α for indeksene.



Figur 9 Målemodell

8 Resultater og analyse

For å kunne si noe mer om sammenheng mellom variablene, må det gjennomføres regresjonsanalyse. Det finnes ulike typer regresjonsanalyser, lineære og logistiske (Skog, 2004). Den logistiske regresjonsanalyse nyttes når man har dikotome variabler, og vil derfor ikke bli gitt noen nærmere presentasjon her.

Multiple lineære regresjonsanalyser omhandler analyser med flere uavhengige variabler, og er aktuell for denne undersøkelsen. Multippel regresjon kan gjennomføres som Standard multippel regresjon, Sekvensiell multippel regresjon (hierarkisk regresjon) og Statistisk regresjon (trinnvis regresjon) (Tabachnick & Fidell, 2001). Hvilken av disse regresjonsstrategier man skal velge, avhenger av modell og problemstilling man skal undersøke. Hvis det bare er å undersøke sammenhengen mellom variabler, kan man velge Standard regresjon. Med sekvensiell regresjon kan en ha bedre kontroll med fremdriften i regresjonsprosessen, dvs hvilke variabler som skal med når, mens det i statistisk (trinnvis) regresjon er statistiske og ikke teoretiske kriterier som legges til grunn for inkludering av variabler i modellen (Bryman & Cramer, 2009). Tabachnick og Fidell (2001) mener at av denne grunn er statistisk regresjon mer en metode for modellbygging enn modelltesting.

I den foreliggende modell er det både uavhengige variabler, avhengige variabler og mellomliggende variabler. Sistnevnte opptrer dels som avhengige variabler, dels som uavhengige (se figur 9). I problemstilling 1 og 3 er det to uavhengige variabler og en avhengig variabel/fire avhengige variabler. Der kunne man brukt alle typer regresjon. Til problemstilling 2 er det knyttet en uavhengig variabel og to avhengige variabler. Der spiller det ingen rolle hvilken regresjonsanalyse man bruker, da resultatene blir de samme. I den foreliggende analyse er det nyttet standard multippel regresjon.

Som en innledning til regresjonsanalysen gjennomføres en vurdering av korrelasjonskoeffisientene mellom variablene i modellen. Deretter gjennomføres en regresjonsanalyse hvor sammenhengen mellom variablene undersøkes nærmere. Datamaterialet er også kjørt gjennom en SEM-analyse i LISREL, og funnene fra regresjonsanalysen sammenholdes med funnene fra denne analysen. I en SEM-analyse (Structural Equation Modelling) legges hele hypotesemodellen inn i analysen og det undersøkes om modellen støttes av de foreliggende

data. Hvis modellen eller deler av denne ikke får støtte av de foreliggende data, må enten modellen forkastes eller hypotesene endres (Klein, 2005). Regresjoner bygger på en del forutsetninger. Flere forfattere (f.eks. Ringdal, 2001; Berry, 1993; Skog, 2004; Tabachnick & Fidell, 2001) nevner et noe varierende antall forutsetninger som må være oppfylt for at regresjonsanalyser skal kunne gjennomføres og gi grunnlag for å trekke konklusjoner. I denne oppgaven vil jeg se på korrelasjoner mellom variabler, samt normalfordeling, skewness og kurtosis

8.1 Korrelasjonsanalyse

Det ble gjennomført en korrelasjonsanalyse for alle variabler i målemodellen. Resultatet fremgår av tabell 5. Vi ser at det er signifikante korrelasjoner på .01-nivå mellom alle variabler, med unntak av tre: medbestemmelse og selvoppfattet kompetanse (PC), autonomistøtte og involvering, og mellom autonomistøtte og OCB. Disse tre unntakene er uproblematisk da det i modellen ikke er forutsatt noen direkte sammenheng mellom disse. Korrelasjonsverdiene (de signifikante) varierer fra .129 mellom autonomistøtte og selvoppfattet kompetanse til .558 mellom autonomistøtte og jobbmessig behovstilfredsstillelse (BNSW). Dette er også som forventet. De høyeste korrelasjonsverdier finnes, med noen unntak, mellom de variabler modellen legger opp til en sammenheng mellom.

En vurdering av korrelasjonene opp mot undersøkelsens hypoteser ga følgende resultat:
Hypotese 1a: Det er en positiv sammenheng mellom autonomistøtte og jobbmessig behovstilfredsstillelse. Korrelasjonskoeffisienten – Pearson's r – for variablene i denne hypotesen er .558. Korrelasjonen er positiv og signifikant på .01-nivå (2-halet). Dette er tilfredsstillende verdier, og resultatet gir støtte til hypotesen. At det ville være en relativt høy korrelasjon her, var forventet ut fra teori.

Hypotese 1b: Det er en positiv sammenheng mellom opplevd medbestemmelse og jobbmessig behovstilfredsstillelse (BSNW). Her er $r = .356$ ($p < .01$, 2-halet).

Sammenhengen er positiv, men noe svakere enn for autonomistøtte og BNSW, men like fullt holdbar. Også denne hypotesen får støtte.

Hypotese 2a: Det er en positiv sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon i jobbsammenheng. Denne hypotesen får støtte ved at r er .384 ($p <$

.01, 2-halet). Ut fra teori (f.eks. Gagnè & Deci, 2005) ville en kanskje kunne forvente en høyere korrelasjon mellom disse variabler.

Hypotese 2b: Det er en positiv sammenheng mellom jobbmessig behovstilfreds-stillelse og selvoppfattet kompetanse (Perceived competence – PC) i jobbsammenheng. I likhet med de foregående er det positiv sammenheng mellom BNSW og PC, med en r på .331 ($p < .01$, 2-halet). Hypotesen støttes av disse funn.

Hypotese 3a: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og involvering, og Hypotese 3b: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og involvering. Korrelasjonsanalysen viste støtte til begge hypotesene, med signifikante r -verdier på henholdsvis .220 og .297 ($p < .01$, 2-halet, for begge).

Hypotese 3c: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og commitment (RICI), og Hypotese 3d: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og commitment. Korrelasjonsverdiene for hypotesene om commitment var begge positive og signifikante, med r -verdier på henholdsvis .264 og .191 ($p < .01$, 2-halet, for begge). Korrelasjonsverdiene er imidlertid noe lavere enn forventet. Commitment er et sammensatt begrep (Allen & Meyer, 1990) og at korrelasjonene ikke ville være like sterke for alle dimensjonene i begrepet, var ventet. Dette er imidlertid forsøkt korrigert for ved å slå elementene sammen i en Relativ Indre Commitment Indeks (RICI). Begge hypotesene får imidlertid støtte.

Hypotese 3e: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og jobbtfredshet, og Hypotese 3f: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og jobbtfredshet. Jobbtfredshet korrelerer positivt med både autonom motivasjon og selvoppfattet kompetanse. Med r -verdier på henholdsvis .338 og .357 ($p < .01$, 2-halet, for begge) får begge hypoteser støtte.

Hypotese 3g: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og OCB, og Hypotese 3h: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og OCB. Hypotesene om Organizational Citizenship Behavior (OCB) får også støtte ved at r -verdiene er .310 ($p < .01$, 2-halet) for korrelasjonen med autonom motivasjon og .228 ($p < .01$, 2-halet) for korrelasjon med selvoppfattet kompetanse.

		Autonomi- støtte	Medbest	BNSW	AutonomMot	PC	Involv	RICI	Jobbtilf	OCB
Autonomistøtte	Pearson Correlation	1	,460(**)	,558(**)	,157(**)	,129(**)	-,067	,273(**)	,145(**)	-,007
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,002	,108	,000	,001	,867
	N	587	537	523	555	576	572	525	571	538
Medbest	Pearson Correlation	,460(**)	1	,356(**)	,138(**)	,014	,212(**)	,277(**)	,138(**)	,154(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,747	,000	,000	,001	,001
	N	537	539	488	520	536	533	495	530	509
BNSW	Pearson Correlation	,558(**)	,356(**)	1	,384(**)	,331(**)	,179(**)	,400(**)	,350(**)	,243(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	523	488	524	499	517	519	480	514	488
AutonomMot	Pearson Correlation	,157(**)	,138(**)	,384(**)	1	,305(**)	,220(**)	,264(**)	,338(**)	,310(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	555	520	499	557	556	549	517	552	525
PC	Pearson Correlation	,129(**)	,014	,331(**)	,305(**)	1	,297(**)	,191(**)	,357(**)	,228(**)
	Sig. (2-tailed)	,002	,747	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	576	536	517	556	578	570	526	571	539
Involv	Pearson Correlation	-,067	,212(**)	,179(**)	,220(**)	,297(**)	1	,215(**)	,154(**)	,409(**)
	Sig. (2-tailed)	,108	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	572	533	519	549	570	574	523	565	535
RICI	Pearson Correlation	,273(**)	,277(**)	,400(**)	,264(**)	,191(**)	,215(**)	1	,259(**)	,263(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	525	495	480	517	526	523	527	524	504
Jobbtilf	Pearson Correlation	,145(**)	,138(**)	,350(**)	,338(**)	,357(**)	,154(**)	,259(**)	1	,345(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	571	530	514	552	571	565	524	573	536
OCB	Pearson Correlation	-,007	,154(**)	,243(**)	,310(**)	,228(**)	,409(**)	,263(**)	,345(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,867	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	538	509	488	525	539	535	504	536	540

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

Tabell 5 Korrelasjonsmatrise - alle variabler

Vi noterer oss ellers at korrelasjonsverdiene ikke er for høye, slik at problem med multikolinearitet ikke synes å være tilstede. Fravær av multikolinearitet er en av regresjonsforutsetningene (f.eks. Berry, 1993). Multikolinearitet kunne ført til ustabilitet i modellen (Ringdal, 2001). Multikolinearitet kan være tilstede dersom korrelasjonsverdien mellom uavhengige variabler er for høy, over .80 (Bryman & Cramer, 2009). Dersom to uavhengige variabler var meget høyt korrelert, kunne man vurdere å slå dem sammen til en felles variabel. En vurdering av multikolinearitet kan også gjøres på grunnlag av resultater i regresjonsanalysen.

8.2 Normalfordeling, skewness og kurtosis

For å kunne gjøre statistiske beregninger og generaliseringer er det viktig at dataene er tilnærmet normalfordelt (Ringdal, 2001). I en standardisert normalfordeling, som regel illustrert med en klokkeformet kurve, er dataene symmetrisk fordelt på hver side av toppunktet. Gjennomsnittsverdi og median er sammenfallende og går gjennom toppunktet. Gjennomsnittsverdien er 0 og standardavviket er 1 i slike fordelinger. Ikke alle fordelinger av data imøtekommer disse krav fullt ut, men avviker i større eller mindre grad. Skewness (skjevhet) og kurtosis (spisshet) er begreper for slike avvik fra normalfordelingen. Skewness oppstår når hovedtyngden av data samler seg enten på høyre eller venstre side. I slike tilfeller vil ikke median og gjennomsnitt være sammenfallende. En positiv skewness betyr at hovedtyngden av data (toppen på fordelingskurven) ligger til venstre, negativ skewness ligger til høyre. Kurtosis angir spissheten på kurven. Ved en positiv kurtosis er kurven spissere enn normalfordelingskurven, ved negativ kurtosis er den flatere. Det er ikke noen allmenngyldig regel for hvor stor skewness og kurtosis som er akseptabel. En tommelfingerregel er at verdien for skewness bør ligge mellom -2 og +2, skjønt noen opererer med -3 til +3 som akseptable verdier (Kline, 2005). Black (1999: 370) uttrykker det slik: *“The best that can be said is that a measuring instrument which produces a skewed distribution of scores for a trait that is known to be normally distributed for a representative sample may be faulty. On the other hand, if the distribution of the trait is not fully understood, then this may be an indication of non-normality.”* Skulle noen verdier ligge langt utenfor de anbefalte grenser, kan dette svekke reliabiliteten, og de aktuelle indikatorer bør vurderes utelatt fra den videre analyse.

Hva som er en normal verdi for kurtosis, er det enda mindre enighet om, og Kline (2005) bruker verdier mellom -10 og +10 som et konservativt anslag på grense for hva kurtosis kan være uten at det representerer noe problem. En inspeksjon av verdiene i undersøkelsen viser

at alle verdier for skewness ligger innenfor toleransegrenser på -2 til +2. For kurtosis er høyeste registrerte verdi 4,57. De øvrige verdier ligger mellom -3 og +3.

En tommelfingerregel er at forholdet mellom gjennomsnitt og standardavvik bør være ca. 3:1. Store avvik fra dette forholdstall kan være en indikasjon på manglende normalfordeling. En inspeksjon av dette forholdstall for svarene i de ulike variabler viste noe varierende resultater. Forholdstallene varierte noe med hvilken variabel svarene var tilknyttet. For eksempel var forholdstallet høyt på svar knyttet til selvoppfattet kompetanse, mens det var lavt for rasjonell commitment. Forholdstallet er som nevnt en tommelfingerregel, og resultatene må vurderes sammen med skewness og kurtosis. Alt i alt vurderes det foreliggende datamateriale å være tilstrekkelig normalfordelt til at regresjonsanalyser kan foretas, dvs at regresjonsforutsetningens krav om normalfordeling er innfridd i tilstrekkelig grad. Det vises til vedlegg 8 for en oversikt over verdier for gjennomsnitt, standardavvik, skewness og kurtosis.

8.3 Regresjonsanalyser

Hypotesene i studien er knyttet til sammenhengene mellom variablene. Hypotesene testes i regresjonsanalyser for å undersøke om de får støtte. Manglende verdier er tatt ut "listwise", dvs at et case er utelatt i sin helhet hvis det er et manglende svar på et eller flere av spørsmålene. Dette er en forhåndsinnstilt opsjon i SPSS (Bryman & Cramer, 2009).

8.3.1 Resultater fra regresjonsanalysene

Analyseresultatene fra regresjonsanalysene for alle sammenhenger er presentert i tabell 6.

Hyp.	Avhengig variabel	Uavhengig variabel	R ²	β	F	t
1a	Jobbemessig behovstilfredsstillelse (BNSW)	Autonomistøtte		.511		12.028***
1b		Medbestemmelse		.110		2.599**
Modell		Aut.st. + Medbest	.328		118.221***	
2a	Aut. motivasjon	BNSW	.148	.384	86.081***	9.278***
2b	Selvoppf. komp.	BNSW	.109	.331	63.182***	7.949***
3a	Involvering	Aut. motivasjon		.144		3.391***
3b		Selvoppf. komp		.253		5.960***
Modell		Aut.mot + PC	.107		32.627***	
3c	Commitment (RICI)	Aut. motivasjon		.228		5.129***
3d		Selvoppf. komp		.117		2.629**
Modell		Aut.mot + PC	.082		22.976***	
3e	Jobbtilfredshet	Aut. motivasjon		.254		6.281***
3f		Selvoppf. komp		.287		7.103***
Modell		Aut.mot + PC	.192		65.118***	
3g	OCB	Aut. motivasjon		.268		6.170***
3h		Selvoppf. komp		.139		3.215***
Modell		Aut.mot + PC	.114		33.559***	

* p ≤ .05, ** p ≤ .01, *** p ≤ .001

Tabell 6 Regresjonsanalyse - resultater

Hypotese 1a (*Det er en positiv sammenheng mellom autonomistøtte og jobbmessig behovstilfredsstillelse*) og 1b (*Det er en positiv sammenheng mellom opplevd medbestemmelse og jobbmessig behovstilfredsstillelse*). Resultatet viser at R^2 for modellen er .328, dvs at de uavhengige variablene autonomistøtte og medbestemmelse forklarer 32,8% av variansen i jobbmessig behovstilfredsstillelse. Den standardiserte regresjonskoeffisient (Beta eller β) sier hvor mange standardavvik den avhengige variabel vil endre seg med når den uavhengige variabel endres med ett standardavvik. Det gir en indikasjon på effekten den uavhengige variabel har på den avhengige. β -verdien for autonomistøtte er .511 mens den for medbestemmelse er .110. Det vil si at autonomistøtte har omtrent 5 ganger større effekt på jobbmessig behovstilfredsstillelse enn hva medbestemmelse har. Sammenhengen er signifikant på .001-nivå, og hypotesene får støtte.

Hypotese 2a (*Det er en positiv sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon i jobbsammenheng*) får også støtte. Forklart varians er 14,8%. Signifikansnivå er også her på .001-nivå.

Hypotese 2b (*Det er en positiv sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og selvoppfattet kompetanse i jobbsammenheng.*) I likhet med den foregående hypotese er sammenhengen mellom behovstilfredsstillelse og opplevd kompetanse positiv. R^2 er imidlertid noe mindre, 10,9%. Signifikansnivået er på .001-nivå, og hypotesen støttes.

Hypotese 3a (*Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og involvering*) og 3b (*Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og involvering*). Analysen viser at autonom motivasjon og selvoppfattet kompetanse forklarer 10,7% av variansen i involvering, mens β -verdiene er omtrent på nivå med de øvrige sammenhenger. Signifikansnivået er .001, og hypotesene får støtte.

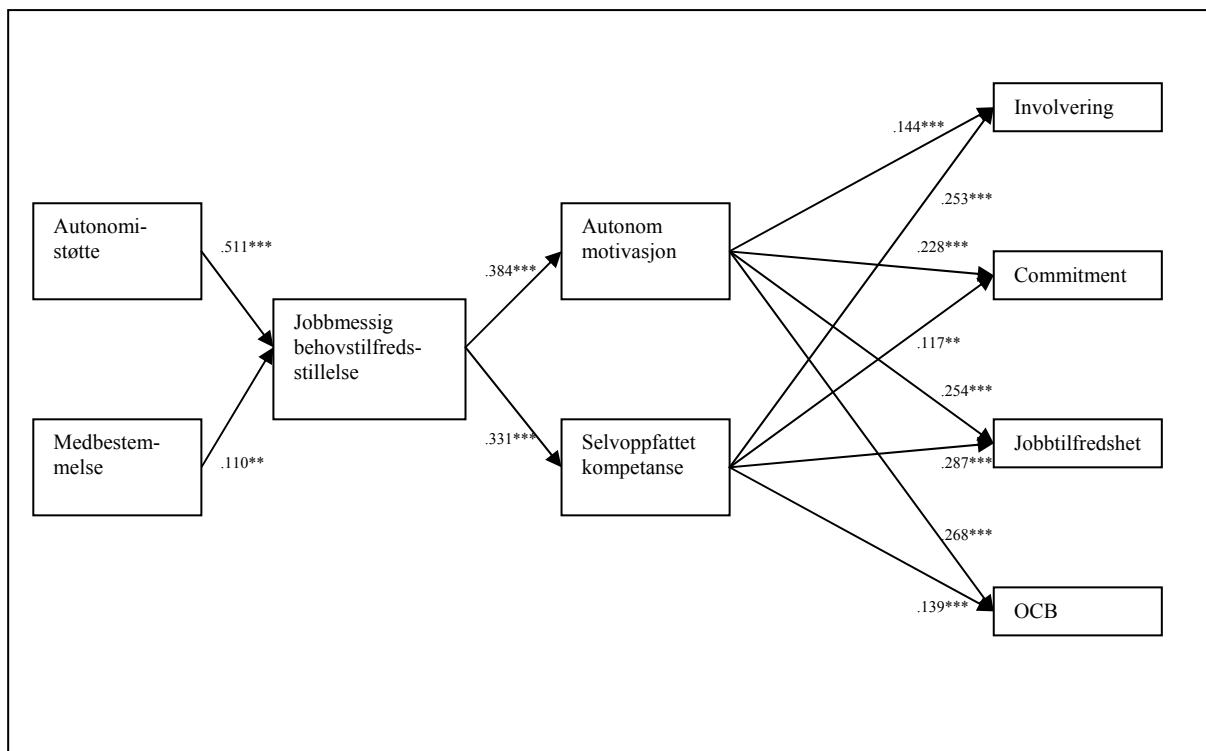
Hypotese 3c (*Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og commitment*), og 3d (*Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og commitment*). Regresjonsanalysen viste en forklart varians på 8,2%. Dette var noe mindre enn forventet. β -verdiene er i underkant av nivået på de øvrige sammenhenger, også dette noe lavere enn forventet. Verdiene er imidlertid signifikante og hypotesene får støtte.

Hypotese 3e (*Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og jobbtildfredshet*) og 3f (*Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og jobbtildfredshet*).

Her er forklart varians nest høyest i modellen med 19,2%, hvilket er meget bra. Alle verdier er signifikante på .001-nivå, og hypotesene får støtte.

Hypotese 3g (*Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og OCB*) og 3h (*Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og OCB*). R2 er på 11,4% og β -verdier på nivå med de øvrige. Verdiene er signifikante og også disse hypoteser får støtte i regresjonsanalysen.

Resultatene (β -verdiene) fra regresjonsanalysen settes inn i modellen, figur 7.



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

Figur 10 Modell med regresjonsresultater

Det vises til kapittel 10 for drøfting av resultatene.

8.3.2 Kontrollvariabler

For å kunne si noe om kausale eller årsaksforklarende sammenhenger mellom uavhengige og avhengige variabler, må bl.a. krav til isolasjon være innfridd (Bollen, 1989). Det er ikke mulig i et tverrsnittsdesign, men bruk av kontrollvariabler kan bidra til å ha kontroll med spuriøse og maskerte sammenhenger (ibid.). Bruk av kontrollvariabler vil si at man måler andre forklaringsvariabler enn den uavhengige variabel X og kontrollerer for deres påvirkning på den avhengige variabelen Y.

I denne oppgaven er ”Kjønn nærmeste leder” lagt inn som kontrollvariabel for sammenhengen mellom autonomistøtte og medbestemmelse på den ene siden og jobbmessig behovstilfredsstillelse på den andre. I sammenhengene mellom de uavhengige variabler autonom motivasjon og selvopplevd kompetanse og de avhengige variabler involvering, commitment, jobbtildfredshet og OCB, ble respondentenes kjønn, alder og antall år som faglig ansatt brukt som kontrollvariabler.

Regresjonsanalyse med ”Kjønn nærmeste leder” som kontrollvariabel ga følgende resultat:

Avhengig variabel	Uavhengig variabel	R ²	β	F	t
Jobbmessig behovstilfreds- Stillelse (BNSW)	Autonomistøtte		.519***		12.303
	Medbestemmelse		.117**		2.762
	AutStøtte + Medbest	.341		124,334***	
	Kjønn nærmeste leder		-.046		-1.247
	Autonomistøtte		.513***		12.113
	Medbestemmelse		.122**		2.870
	Aut.st. + Medbest + Kjønn nærmeste leder	.343			83.503***

* p≤ .05, ** p≤ .01, *** p≤ .001

Tabell 7 Regresjonsanalyse - BSNW med kontrollvariabel

Kontrollvariabelen har ingen signifikant virkning (β) på sammenhengen.

Analysen av kontrollvariablenes eventuelle innvirkning på sammenhengen mellom autonom motivasjon/selvoppfattet kompetanse og involvering viste følgende:

Avhengig variabel	Uavhengig variabel	R ²	β	F	t
Involvering	Aut. motivasjon		.143***		3.360
	Selvoppf. komp		.250***		5.864
	AutMot + PC	.105		31.697***	
	<i>Kjønn</i>		-.083*		-2.061
	<i>Alder</i>		.127*		2.526
	<i>År som fagl. ansatt</i>		.107*		2.118
	<i>AutMot</i>		.194***		4.553
	<i>PC</i>		.213***		5.044
	<i>Aut.mot + PC + Kjønn + Alder + År som faglig ansatt</i>	.154			19.684***

* p≤ .05, ** p≤ .01, *** p≤ .001

Tabell 8 Regresjonsanalyse - Involvering med kontrollvariabler

Her er det en signifikant økning i R². Kontrollvariablene står for til sammen en økning i forklart varians på ca 5%. I utgangspunktet forklarte autonom motivasjon og selvoppfattet kompetanse ”bare” 10,5%, og i forhold til dette, må kontrollvariablenes effekt beskrives som

forholdsvis klar. Kjønn har en svakt negativ verdi ($\beta = -.083$). Alder og år som faglig ansatt har positive verdier.

De samme kontrollvariabler ble undersøkt mot commitment (RICI).

Avhengig variabel	Uavhengig variabel	R ²	β	F	t
Commitment (RICI)	Aut. motivasjon		.228***		5.116
	Selvoppf. komp		.116**		2.594
	AutMot + PC	.081		22.662***	
	<i>Kjønn</i>		.001		.029
	<i>Alder</i>		.057		1.048
	<i>År som faglig ansatt</i>		-.059		-1.086
	<i>AutMot</i>		.227***		4.955
	<i>PC</i>		.118**		2.617
	<i>Aut.mot + PC + Kjønn + Alder + År som faglig ansatt</i>	.084			11.679***

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

Tabell 9 Regresjonsanalyse - Commitment med kontrollvariabler

Som det fremgår av tabellen var det ingen signifikante verdier for kontrollvariablene.

Kontrollvariablenes innflytelse på jobbtilfredshet ble kontrollert deretter:

Avhengig variabel	Uavhengig variabel	R ²	β	F	t
Jobbtilfredshet	Aut. motivasjon		.254		6.258
	Selvoppf. komp		.285		7.018
	AutMot + PC	.190		63.948***	
	<i>Kjønn</i>		.141***		3.644
	<i>Alder</i>		-.021		-.437
	<i>År som fagl. ansatt</i>		.039		.791
	<i>AutMot</i>		.239***		5.806
	<i>PC</i>		.291***		7.156
	<i>Aut.mot + PC + Kjønn + Alder + År som fagl.ansatt</i>	.210			28.773***

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

Tabell 10 Regresjonsanalyse - Jobbtilfredshet med kontrollvariabler

Her ser vi at bare kjønn har en signifikant β -verdi. Det ble kjørt en ny regresjonsanalyse uten alder og antall år som faglig tilsatt som kontrollvariabler:

Avhengig variabel	Uavhengig variabel	R ²	β	F	t
Jobbtilfredshet	Aut. motivasjon		.254		6.281
	Selvoppf. komp		.287		7.103
	AutMot + PC	.192		65.118***	
	<i>Kjønn</i>		.137***		3.585
	<i>AutMot</i>		.236***		5.862
	<i>PC</i>		.296***		7.392
	<i>Aut.mot + PC + Kjønn + Alder + År som faglig ansatt</i>	.211			48.634***

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

Tabell 11 Regresjonsanalyse - Jobbtilfredshet (2) med kjønn som kontrollvariabel

Vi får nå en økning i forklart varians fra 19,2% til 21,1%. Den siste undersøkelsen med kontrollvariablene var mot OCB. Der ga regresjonsanalysen følgende resultater:

Avhengig variabel	Uavhengig variabel	R ²	β	F	t	
OCB	Aut. motivasjon				6.092	
	Selvoppf. komp				3.224	
	AutMot + PC	.113		32.968***		
	<i>Kjønn</i>		.023		.546	
	<i>Alder</i>		.095		1.820	
	<i>År som faglig ansatt</i>		.064		1.228	
	<i>AutMot</i>		.286***		6.488	
	<i>PC</i>		.125**		2.867	
	<i>Aut.mot + PC + Kjønn + Alder + År som faglig ansatt</i>	.133		15.865***		

* p≤ .05, ** p≤ .01, *** p≤ .001

Tabell 12 Regresjonsanalyse - OCB med kontrollvariabler

Her hadde ingen kontrollvariabler signifikante verdier, og vi kan se bort fra dem i forhold til OCB.

8.4 SEM-analyse

Det ble gjennomført en SEM-analyse av resultatene fra undersøkelsen ved hjelp av dataprogrammet LISREL¹. Med denne metoden kan man undersøke sammenhenger mellom observerte og latente variabler og mellom avhengige og uavhengige variabler under ett. Også denne analysen avdekket signifikante positive sammenhenger mellom variablene, og følgelig støtte til hypotesene. Analysen viste også at det ikke var mye å hente ved å forbedre målemodellen.

Innledningsvis ble målemodellen testet, og den viste tilfredsstillende resultater.

$$\chi^2 (df = 102, N = 601) = 296.17, p < .000$$

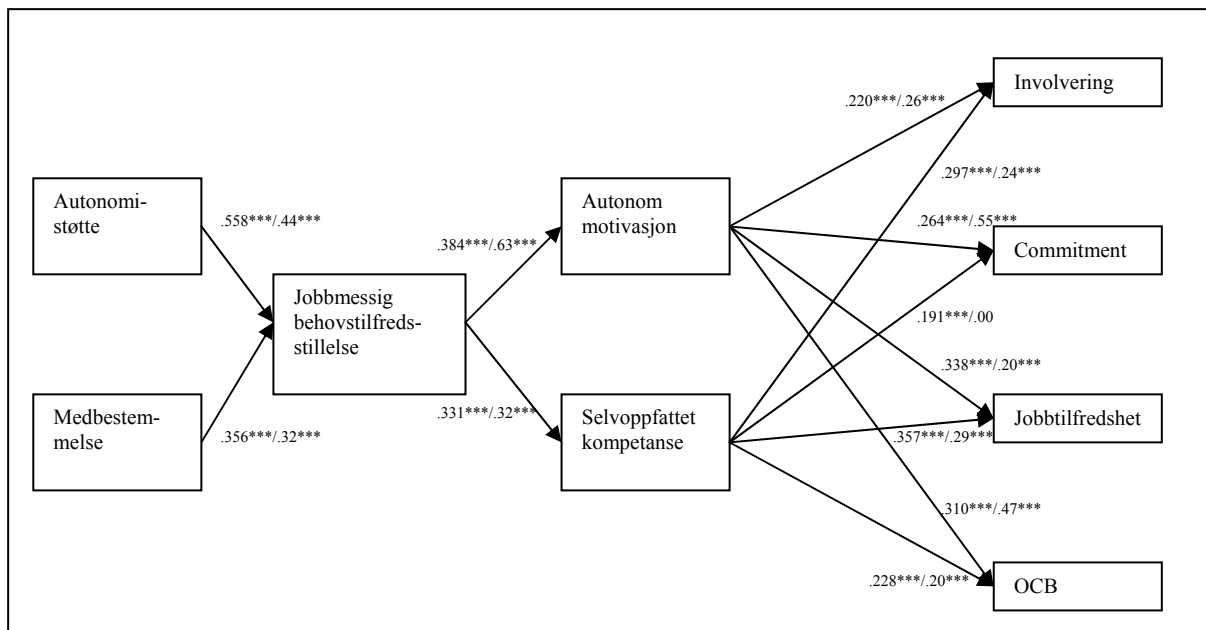
$$SRMR = .039$$

$$CFI = .97$$

$$IFI = .97$$

$$RMSEA = .056$$

¹ Lisrel-analysen ble gjennomført av professor Hallgeir Halvari, Høgskolen i Buskerud.



Figur 11 Resulteter SEM-analyse

χ^2 (Chi-square) er et mål på en statistisk sammenheng, og sier noe om avvik mellom en teoretisk modell og observerte data. Enkelt sagt er den et uttrykk for i hvilken grad modellen passet til virkeligheten (i form av observerte data). Jo lavere tall, desto bedre tilpasning. Høye korrelasjonskoeffisienter og stor utvalgstørrelse kan imidlertid føre til høyere verdier av χ^2 (Kline, 2005). Derfor brukes av og til en ”normert χ^2 ” (NC), hvor verdien divideres på antall frihetsgrader (χ^2/df). Verdier for NC kan være 2, 3, av og til opp til 5, for å indikere en god tilpasning (ibid, med henvisning til Bollen (1989)). I dette tilfellet har vi en NC-verdi på 2,9, hvilket skulle indikere et tilfredsstillende resultat.

SRMR (Standardized Root Mean squared Residual) er et mål på forskjellen mellom observert og predikert korrelasjon (Kline, 2005). Verdien bør være mindre enn .10 for å være tilfredsstillende. I dette tilfellet ligger verdien godt under denne grensen.

CFI (Comparative Fit Index) og IFI (Incremental Fit Index) er uttrykk for hvor godt modellen passer til virkeligheten. CFI og IFI fanger opp forbedringer i modellen sammenlignet med en ”baseline model”, og verdien bør være større enn .90 (Kline, 2005). Som vi ser av resultatene over, er også dette kravet imøtekommet i målemodellen.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) er et annet mål for hvor nær modellen er virkeligheten (i form av observerte data). En tommelfingerregel er at $RMSEA < .05$ indikerer god ”omtrentlighet” (approximation), verdier mellom .05 og .08 representerer et rimelig feil eller avvik, mens verdier $> .10$ indikerer dårlig tilpasning (Kline, 2005). I målemodellen er verdien .056, hvilket er bra.

En a priori strukturmodell, dvs en teoribasert modell, ga følgende resultater:

$$\chi^2 (df = 125, N = 601) = 567.33, p < .000$$

$$SRMR = .091$$

$$CFI = .94$$

$$IFI = .94$$

$$RMSEA = .077$$

Verdiene viser at modellen tilfredsstillter kravene i rimelig grad allerede før det er gjort tilpasninger.

Etter at forbedringer av modellen var gjort, ble resultatene disse:

$$\chi^2 (df = 123, N = 601) = 495.41, p < .000$$

$$SRMR = .085$$

$$CFI = .95$$

$$IFI = .95$$

$$RMSEA = .071$$

SEM-analysens resultater bekrefter i stor grad funn fra regresjonsanalysen, og den teoretiske modell og hypoteser som er utarbeidet, får støtte. Resultatene fra analysene er presentert i figur 10 og 11. Latente variabler er angitt med ovaler, observerte variabler med rektangler. Tallverdiene på piler ut fra variablene angir faktorladninger. Verdiene på piler inn mot variablene angir uforklart varians, og verdiene på linjene mellom variablene er standardiserte parameterestimater. I de (minste) observerte variablene er item-forkortelse brukt i LISREL angitt, med item-nummer fra spørreundersøkelsen i parentes.

SEM-analysen gav støtte til den teoretiske modell, men avdekket også at mer kan forklares. I analysen fremkom nye sammenhenger med resultatindikatoren commitment. Analysen avdekket en sammenheng mellom den og jobbmessig behovstilfredsstillelse. Med denne koblingen virker behovstilfredsstillelse både direkte på commitment (RICI) og indirekte gjennom autonom motivasjon. Sistnevnte opptrer dermed som en delvis mediator. I tillegg ble det avdekket en direkte sammenheng mellom medbestemmelse og commitment. Korrelasjonen mellom selvoppfattet kompetanse og commitment opphørte. Dette kan forklares ved at kompetanseelementet ligger i behovstilfredsstillelsen (tilfredsstilt behov for kompetanse) og at denne variabelen som nevnt virker direkte på commitment.

En regresjonsanalyse med jobbmessig behovstilfredsstillelse (BNSW) som uavhengig variabel og commitment (RICI) som avhengig variabel, ga følgende resultat:

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	,400(a)	,160	,158	2,95563	,160	91,110	1	478	,000

a Predictors: (Constant), BNSW

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.	
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error		
1	(Constant)	-8,636	,924		-9,345			,000
	BNSW	2,242	,235	,400	9,545			,000

a Dependent Variable: RICI

Figur 12 Regresjonsanalyse - Behovstilfredsstillelse og commitment

Vi ser at BNSW forklarer 16% av variansen (R^2) i RICI, og β -verdien er .40. Vi har en signifikant sammenheng.

Med medbestemmelse som uavhengig variabel og RICI som avhengig, gir regresjonsanalysen følgende:

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	,277(a)	,077	,075	3,16787	,077	41,018	1	493	,000

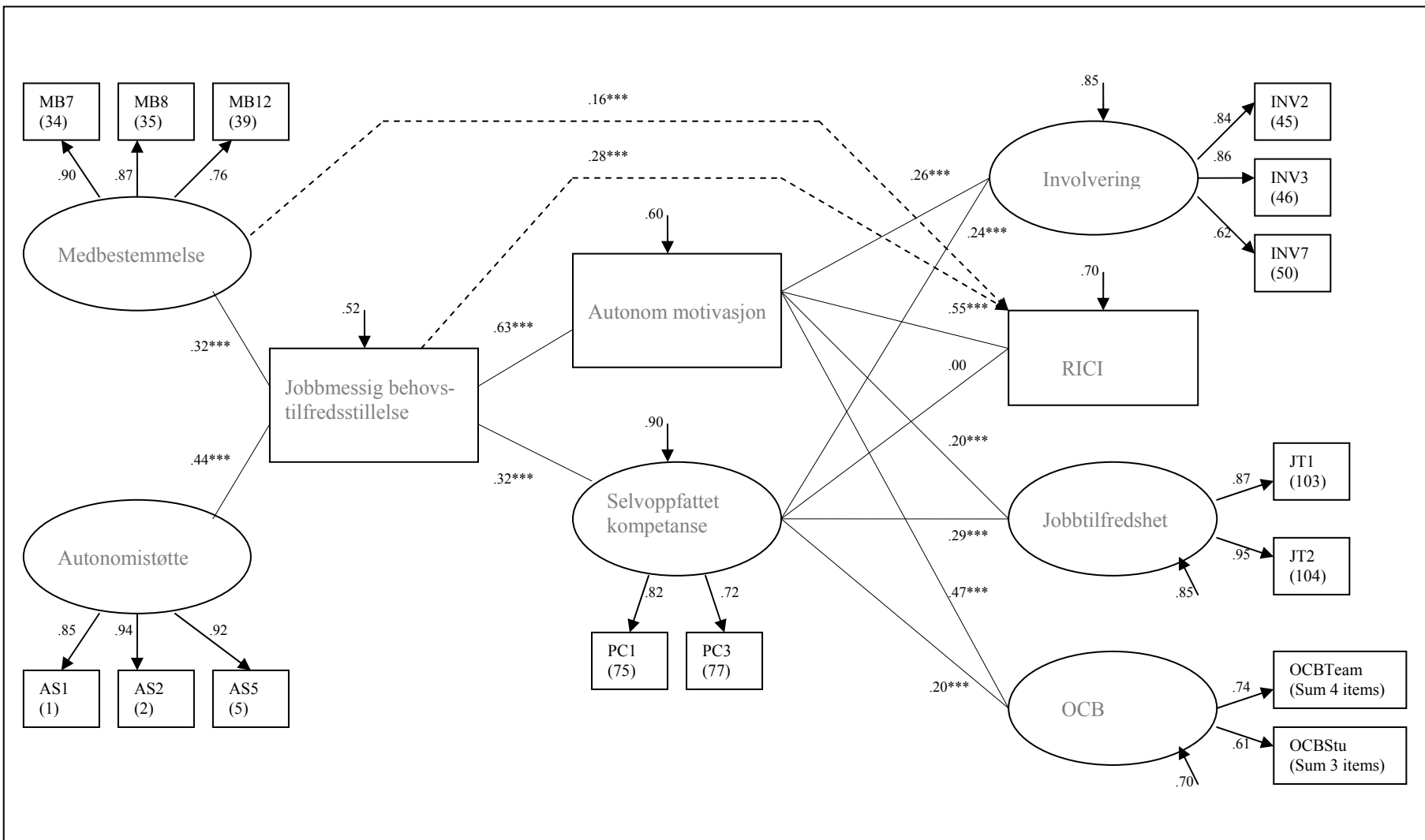
a Predictors: (Constant), Medbest

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.	
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error		
1	(Constant)	-3,507	,578		-6,069			,000
	Medbest	1,181	,184	,277	6,405			,000

a Dependent Variable: RICI

Tabell 13 Regresjonsanalyse - Medbestemmelse og commitment



Figur 13 Resultater SEM-analyse (Final)

Medbestemmelse forklarer 7,7% av variansen i RICI, og β -verdien er .28. Begge sammenhenger er signifikante med $p < .001$. Når disse sammenhenger tas med i modellen, faller sammenhengen mellom selvoppfattet kompetanse og commitment bort, jfr figur 11 fra LISREL-analysen. Dette gir mening, da jobbmessig behovstilfredsstillelse også inkluderer kompetanseelementet. Denne sammenheng hadde også den svakeste β -verdien i regresjonsanalysen.

9 Drøfting av resultater

9.1 Generelt

Denne oppgaven har hatt som formål å teste teorier om sammenhenger mellom elementer knyttet til utøvelse av ledelse, ulike motivasjonelle aspekter og resultatindikatorer for offentlig virksomhet. Undersøkelsen er gjort blant faglig tilsatte ved statlige høyskoler i Norge. Det meste som gjøres av undersøkelser om motivasjon og ledelse i skoleverket (grunnskoler, videregående skoler og universiteter/høyskoler) synes å være rettet mot forholdet lærer – elev/student. Av denne grunn har det vært interessant å se på ledelse av ”kolleger”.

Oppgaven omhandler tre hovedproblemstillinger med et antall hypoteser knyttet til hver. I det etterfølgende gjennomgås disse og de funn som er gjort, og dette vurderes opp mot teori og andre funn fra høyskolesektoren.

9.2 Problemstilling nr 1

Problemstilling nr 1 lyder: *Hvilken sammenheng er det mellom motivasjonelt klima og jobbmessig behovstilfredsstillelse?* Til dette spørsmål er det knyttet følgende hypoteser:

Hypotese 1a: Det er en positiv sammenheng mellom autonomistøtte og jobbmessig behovstilfredsstillelse

Hypotese 1b: Det er en positiv sammenheng mellom opplevd medbestemmelse og jobbmessig behovstilfredsstillelse.

Begge hypotesene fikk støtte. Autonomistøtte og medbestemmelse forklarer 32,8% av variansen i jobbmessig behovstilfredsstillelse, noe som vurderes som relativt høyt. Begge regresjonskoeffisienter var signifikante, men klart svakere for medbestemmelse. Dette er ikke urimelig ut fra teori. Autonomistøtte og jobbmessig behovstilfredsstillelse hører konseptuelt sammen ifølge SDT (Deci & Ryan, 1990), mens koblingen til medbestemmelse er ”ny”, og jeg er ikke kjent med forskningsresultater på denne.

En positiv sammenheng mellom autonomistøtte og jobbmessig behovstilfredsstillelse er påvist i mange tidligere undersøkelser og sammenhengen er sentral i SDT (Deci & Ryan, 1990). Autonomi omhandler blant annet innflytelse på egen arbeidssituasjon. Faglig ansatte har grovt sett to hovedarbeidsområder: undervisning og FoU (forskning og utvikling). Begge

disse oppgaver er relativt autonome ”av natur”, og kan knapt utføres uten at den faglig ansatte har en rimelig grad av frihet i utførelsen. I medarbeiderundersøkelsen blant statlig ansatte i 2007 svarte 78% av ansatte ved universiteter og høyskoler enig eller helt enig på påstanden ”Jeg har innflytelse på hvilke arbeidsoppgaver jeg utfører” (FAD, 2008: 15). Gjennomsnitt i staten var 69,9%. Dette indikerer at en forholdsvis stor andel av ansatte ved statlige høyskoler opplever en grad av autonomi i jobbsammenheng. En parallell finnes til lærere i grunnskolen. Læreryrket oppleves ofte som belastende, men det er også ofte regnet for å være et relativt fritt yrke i den forstand at lærerne i stor grad kan regulere arbeidstid og til dels arbeidsoppgaver selv. I undersøkelser av læreres arbeidssituasjon går det frem at lærere opplever relativt stor grad av autonomi i sitt arbeid (Rønning & Vikan, 2001). Undersøkelsen omfattet selvbestemmelse over områder som hvilke arbeidsoppgaver de kan få, hvorledes arbeidet skal utføres, hvilke kvalitetskrav som skal stilles og forhold til tidsfrister og arbeidstempo. Undersøkelsen avdekket at lærere opplevde høyere grad av autonomi i sin arbeidssituasjon enn andre yrker. Et område hvor lærerne opplevde klart mindre grad av autonomi var muligheten til å bestemme når de ville ta pauser. Denne situasjonen er forståelig ut fra at lærernes arbeidstid i stor grad er regulert av timeplaner.

Det kan knyttes noen merknader til medbestemmelse også. Ved innføringen av Kvalitetsreformen i 2003 (St.mld. nr. 27, 2000-2001) ble det åpnet for endring i høyskolenes styringsstruktur. Universitets- og høyskoleloven ble endret og det ble åpnet for en friere stilling for universiteter og høyskoler til selv å bestemme styringsstruktur på ulike nivå. Dette åpnet for at de etablerte avdelings- og instituttstyrer med representanter for de ansatte, ble avvirket, og mer beslutningsmyndighet ble overført til dekaner og instituttledere, noe som ble gjort i varierende grad ved ulike høyskoler, ifølge oversikt fra Universitets- og Høgskolerådets oversikt (http://www.uhr.no/documents/Styringsform_net_per_2007_10_10.pdf). Utfordringen for disse ledere lå, og ligger fremdeles, i å tilrettelegge for nødvendig medbestemmelse fra de ansatte i beslutninger som berører dem. Det kan her bemerkes at den form for medbestemmelse som ligger i styrerepresentasjon er den lov-/avtaleregulerte medbestemmelse som ifølge Vroom & Jago (1988) er minst knyttet til effektiv ledelse og produktivitet. Ut fra dette perspektivet er det ikke sikkert at avviklingen av styrer med ansattrepresentasjon på avdelings- og instituttnivå har redusert effektivitet og produktivitet hva angår medbestemmelsens bidrag. Evalueringen av Kvalitetsreformen tyder på, som nevnt i innledningen, at ansatte er fornøyd med lederne sine og de har en opplevelse av å kunne

påvirke beslutninger (St.mld. nr. 7, 2007-2008). Dette kan være en indikasjon på at ”direkte medvirkning” er opprettholdt mens ”representativ medvirkning” i noen grad er avvirket. Vroom og Jago (1988) skiller mellom oppfattet deltakelse og faktisk deltakelse, og det er trolig den førstnevnte som er rapportert i evalueringen av Kvalitetsreformen. Det er oppfattelsen av deltakelse som har innflytelse på motivasjon (ibid), og slik sett skulle det være et bra utgangspunkt for å (videre)utvikle høyskoler med motiverte medarbeidere som involverer seg i arbeidet.

9.3 Problemstilling nr 2

Problemstilling nr 2 er formulert slik: *Hvilken sammenheng er det mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse, indre/autonom motivasjon og selvoppfattet kompetanse?* Det er knyttet to hypoteser til også dette spørsmålet:

Hypotese 2a: Det er en positiv sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon i jobbsammenheng

Hypotese 2b: Det er en positiv sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse og selvoppfattet kompetanse i jobbsammenheng

Også begge disse hypoteser fikk støtte i den lineære regresjonsanalysen. Forklart varians (R^2) var på henholdsvis 14,8% og 10,9%. Det vurderes som tilfredsstillende. I SEM-analysen var bildet litt mer nyansert, da den avdekket flere sammenhenger enn i den teoretiske modellen, noe jeg kommer tilbake.

Sammenhengen mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse, dvs tilfredsstillelse av behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet i en jobbkontekst, og autonom motivasjon, er forventet ut fra teori (for eksempel Gagnè & Deci, 2005; Deci, Ryan & Williams, 1996).

Begrepsmessig er selvoppfattet kompetanse og tilfredsstillelse av kompetansebehov nokså nærliggende. Det kan forklare sammenhenger også mellom selvoppfattet kompetanse og autonom motivasjon. Når en hendelse øker den oppfattede kompetanse, vil den indre motivasjon øke, og motsatt: når hendelser reduserer den oppfattede kompetanse, vil den indre motivasjon avta (Ryan & Deci, 2002). Det knytter seg imidlertid et par forutsetning til dette. For at selvoppfattet kompetanse skal påvirke indre motivasjon, må kompetanseoppfatningen ses i sammenheng med opplevelsen av selvbestemmelse (Deci & Ryan, 1985). I tillegg må arbeidsoppgavene være passe vanskelige. Om man opplever at man behersker en arbeidsoppgave til fullkommenhet, vil det ikke ha noen innflytelse på indre motivasjon

dersom det er snakk om en meget enkel oppgave. Positiv feedback i tilknytning til oppgaveløsning øker indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985), i tillegg til at det som nevnt vil bidra til å øke selvoppfattet kompetanse. At det kan være gjensidige påvirkninger og medierende effekter i ulike relasjoner av selvoppfattet kompetanse og autonom motivasjon, kan forventes. Deci og Ryan (1985: 61) viser til undersøkelser som viser av selvoppfattet kompetanse medierer relasjonen mellom feedback og indre motivasjon. Vallerand og Ratelle (2002: 50) viser til flere undersøkelser som indikerer det samme; at selvoppfatningen av kompetanse, autonomi og sosial tilhørighet medierer innflytelsen sosiale faktorer har på motivasjon.

9.4 Problemstilling nr 3

Også den tredje problemstilling er formulert som et spørsmål: *Hvilken sammenheng er det mellom autonom motivasjon og selvoppfattet kompetanse på den ene siden, og involvering, commitment, jobbtilfredshet og OCB på den andre?* Her er det tilknyttet 8 hypoteser:

Hypotese 3a: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og involvering

Hypotese 3b: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og involvering.

Hypotese 3c: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og commitment

Hypotese 3d: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og commitment.

Hypotese 3e: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og jobbtilfredshet.

Hypotese 3f: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og jobbtilfredshet.

Hypotese 3g: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og OCB.

Hypotese 3h: Det er en positiv sammenheng mellom selvoppfattet kompetanse og OCB.

I denne oppgaven er involvering, commitment, jobbtilfredshet og OCB valgt som indikatorer på resultater i offentlig virksomhet. De er ikke tiltenkt en uttømmende ”resultatrolle”, men være et supplement til andre kriterier offentlig virksomhet – i dette tilfelle statlige høyskoler – har for resultatoppnåelse.

Hypotese 3a og 3b er knyttet til involvering. Den lineære regresjonsanalyse viste en R^2 på .107, dvs en forklart varians på 10,7%. Det er tilfredsstillende. Også SEM-analysen viste

signifikante sammenhenger mellom disse variabler. Ved bruk av kontrollvariabler viste det seg at både kjønn, alder og år som faglig ansatt påvirket involvering. For kjønn hadde β signifikant negativ verdi. Det kan indikere noe svakere involvering hos kvinner enn menn. For de to øvrige var det signifikant positiv verdi ($p \leq .05$ for alle). Alt i alt hevet kontrollvariablene den forklarte varians fra 10,5% til 15,4%. Dette kan indikere at involveringen øker med alder og erfaring.

Hypotese 3c og 3d er knyttet til commitment. Variabelen commitment ble omdannet til en relativ indeks (RICI). Da jeg ikke er kjent med resultater av bruken av denne tidligere, knyttet det seg en ekstra interesse til bruken av denne. Som resultatindikator har commitment to dimensjoner: "turnover-dimensjonen" og "innsats-dimensjonen". Lav turnover er gunstig fordi personalomsetning koster relativt mye. Slik sett er både affektiv, normativ og rasjonell commitment av det gode fordi de alle er negativt korrelert med turnover (Allen & Meyer, 1990). På den annen side: Affektiv commitment er høyere korrelert med innsats og arbeidsutførelse enn normativ og rasjonell commitment (Marchiori og Henkin, 2004). Disse delvis motstridende effekter er forsøkt ivaretatt ved å bruke RICI. Forklart varians i den lineære regresjonsanalysen var 8,2%. SEM-analysen viste imidlertid også en sammenheng mellom jobbmessig behovstilfredsstillelse RICI og mellom medbestemmelse og RICI. Alle sammenhenger er signifikante. Når disse sammenhenger tas med, faller sammenhengen mellom selvoppfattet kompetanse og commitment bort. Dette virker ikke unormalt, og kan forklares ved at jobbmessig behovstilfredsstillelse også inkluderer kompetanseelementet, jfr vurderingene i punktet over. Med en direkte kobling mellom behovstilfredsstillelse og RICI, får autonom motivasjon en delvis medierende rolle.

Hypotese 3e og 3f omhandler jobbtilfredshet. Regresjonsanalysen viste en forklart varians på 19,2%, noe som er bra. Alle regresjonskoeffisienter er signifikante. At følelse av å mestre arbeidsoppgaver og indre motivasjon gir seg utslag i økt jobbtilfredshet, tyder tidligere funn på. (Eby, Freeman, Rush og Lance, 1999; Hechanova et al., 2006). Da det ble kontrollert for kjønn, alder og år som faglig ansatt, viste det seg at kjønn hadde en signifikant virkning ($\beta = .137, p \leq .001$), og med en økning i forklart varians fra 19,2% til 21,1%.

Hypotese 3g og 3h går på organizational citizenship behavior (OCB). Her var den forklarte varians fra regresjonsanalysen 11,4%, hvilket er tilfredsstillende. Også her var regresjonskoeffisientene signifikante, og sammenhengene er i tråd med teori og tidligere funn

(Gagné og Deci, 2005; Bogler og Somech, 2004), selv om relasjonen autonom motivasjon og OCB er lite forsket på.

Kunne man ventet seg flere sammenhenger? Korrelasjonsanalysen (se tabell 5) avdekket signifikante korrelasjoner mellom alle resultatindikatorene, og forskning kan nok vise til funn som viser interne sammenhenger mellom involvering, commitment, jobbtilfredshet og OCB. Det har imidlertid lagt på siden av denne oppgavens formål.

10 Drøfting av undersøkelsen

I det etterfølgende drøftes ulike sider av den praktiske delen av undersøkelsen og de erfaringer som er gjort.

10.1 Forskningsdesign

For å kunne si noe om årsakssammenhenger i forskning, stilles det krav til isolasjon, temporalitet og samvariasjon (Bollen 1989). Isolasjon kan lettest sikres ved bruk av eksperimenter. Undersøkelser av forhold i organisasjoner kan imidlertid vanskelig gjennomføres som eksperiment, og andre forskningsdesign må brukes. I dette tilfellet er det brukt et tverrsnittsdesign, hvilket vil si at man studerer og registrerer ulike egenskaper ved et antall observasjonseenheter på ett og samme tidspunkt, med den hensikt å studere variasjon og samvariasjon (Skog, 2004).

Isolasjonskravet kan ikke tilfredsstilles, og man må derfor ty til pseudo-isolasjon (Bollen, 1989). I tverrsnittsdesign kan pseudo-isolasjon ivaretas ved at man for eksempel bruker tilfeldig utvalg fra en mest mulig homogen populasjon i datainnsamlingen, samt å benytte kontrollvariabler. For å sikre homogenitet i utvalget, ble undersøkelsen gjennomført blant ansatte i undervisnings- og forskerstillinger ved i alt 12 statlige høyskoler. Selv om dette er 12 ulike organisasjoner, så tilhører de samme bransje og styres av stort sett samme sett av regelverk. For å styrke homogeniteten ytterligere, ble undersøkelsen bare gjennomført blant faglig tilsatte, ikke teknisk-administrativt tilsatte. Homogeniteten i utvalget må vurderes som tilfredsstillende. Som kontrollvariabler ble det nyttet demografiske data: kjønn på nærmeste leder, samt respondentens kjønn, alder og antall år som faglig tilsatt. Om andre og/eller flere kontrollvariabler skulle vært tatt med, blir alltid en vurderingssak. Det vises for øvrig til kapittel 9 for drøfting av kontrollvariablenes innflytelse.

Kravet til temporalitet, dvs at årsaken eller stimuli, kommer før virkningen, byr også på problemer. Temporalitet i tverrsnittstudier kan ikke fastslås på grunnlag av innsamlede data fra én undersøkelse. I stedet må man bruke teori og hva som kan anses som logisk. Samvariasjon kan undersøkes, og jeg viser til kap 9 for gjennomgang av korrelasjonsanalyser. Hvilket forskningsdesign man skal velge, avhenger av problemstillingen(e) man vil studere, tid og øvrige ressurser til disposisjon. Ideelt sett bør det være problemstillingen som er styrende, men i dette tilfellet er det gjort tilpasninger ut fra ressursene.

10.2 Innsamling av data

10.2.1 Utforming av skjema

Det er i stor grad benyttet standardiserte spørreskjema med noe tilpasning til den valgte setting. Tilpasningen har i hovedsak vært å erstatte enkelte ord for å få de ulike items til bedre å passe i høgskolesektoren. Substansielle endringer er ikke gjort, med unntak av at noen spørsmål fra de opprinnelige skjema er utelatt da de åpenbart var tiltenkt andre settinger med andre arbeidsforhold. Det er fordeler og ulemper med å bruke standardiserte spørreskjema. Reve (1985) advarer mot å slavisk bruke andres operasjonaliseringer, mens f.eks. Ringdal (2001: 354) anbefaler å ”plagiere” andre. En mer kritisk tilnærming med pilotstudie og nøye vurderinger av andres validering kunne være formålstjenlig. For å få et bedre inntrykk av om spørreskjemaet ”treffer” målgruppen, kunne en pilotstudie eller en test av spørreskjemaet hos et mindre, representativ utvalg vært gjennomført. Det ble ikke gjennomført en slik test, i hovedsak på grunn av den forsinkelse som oppsto da oppgaven og undersøkelsen måtte omarbeides. En test av spørreskjemaet kunne kanskje også avdekket items som trolig var plassert i feil måleinstrument (Item 67 ble flyttet fra ekstern til introjektivt regulering, og item 108 og 122 fra OCB-Team til OCB-Høgskole), alternativt bidratt til å omformulere disse og andre items slik at de passet formålet bedre.

Spørreskjemaet var videre relativt omfattende. Det var i alt 130 items som skulle besvares, og tilbakemeldinger fra noen respondenter var at dette var i meste laget. Items knyttet til kompetansestøtte og tilhørighet er utelatt. Det begrenser informasjonen om jobbmessig behovstilfredsstillelse noe. På den annen side er autonomielementet det som er av størst interesse i denne sammenheng.

10.2.2 Anonymitet – forskjeller mellom høgskoler

Jeg har valgt å gjennomføre en anonym undersøkelse, og dette ble det også gitt informasjon om i min forespørsel om deltakelse til høgskolene. Noen av høgskolene satte som betingelse for tillatelse til at undersøkelsen kunne gjennomføres, at anonymitet ble sikret. En bakgrunnsvariabel som kunne vært av interesse å få med, var hvilken høgskole respondenten var tilsatt ved. Å kunne foreta sammenligninger mellom ulike høgskoler, kunne vært av interesse for oppgaven. Da jeg fikk tilbakemelding fra Personvernombudet for forskning om at dette spørsmålet, i kombinasjon med andre bakgrunnsvariabler, ikke var imidlertid forenlig

med deres anonymitetskrav – og jeg allerede kunngjort anonymitet – måtte jeg utelate dette spørsmålet.

10.2.3 Kontakt med høgszkoler.

For å få et størst mulig datagrunnlag, ble alle statlige høgszkoler kontaktet. Med bruk av elektronisk skjema distribuert som en nettbasert undersøkelse, kan man på en forholdsvis enkel måte nå mange og håndtere større datamengder. For å komme i kontakt med respondenter, var jeg avhengig av noe assistanse fra de høgskolene som sa seg villig til å delta. Jeg hadde behov for å ha en kontaktperson ved hver høgszkole, og det bød ikke på problemer å få oppnevnt slike. Kontaktpersonene som hadde epostadressene til alle faglig ansatte ved høgszkolen/avdelingen, videreformidlet mitt informasjonsskriv til de ansatte, inkludert lenke til undersøkelsen. Kontaktpersonene ble også bedt om å melde tilbake hvor mange ansatte undersøkelsen ble distribuert til, slik at svarprosent kunne beregnes. Med noe purring fikk jeg etter hvert opplysninger om dette. Kvaliteten på dette tallmaterialet var noe varierende. Selv om jeg ba uttrykkelig om antall personer, svarte noen likevel med antall årsverk, andre med ca-tall. Alt i alt synes jeg ordningen med kontaktpersoner har fungert bra. Usikkerhet rundt antall personer undersøkelsen ble distribuert til, kan det vanskelig å unngå. Man er avhengig av good-will og samarbeid med kontaktene, og da bør antall henvendelser/purring/etterlysninger for å få frembrakt informasjon begrenses noe.

10.2.4 Svarprosent/oppfølging

Svarprosenten på undersøkelsen var i overkant av 20%. På bakgrunn av tilbakemeldinger er det grunn til å tro at en med færre items kunne en økt svarprosenten noe. En annen løsning som ble foreslått var å legge inn en progresjonsindikator i skjemaet, slik at en hele tiden visste hvor langt en var kommet. Dette vurderes som nyttige tilbakemeldinger til andre undersøkelser. Statistikken fra Mamut Online Survey viser at 966 personer, dvs ca 34% av dem som har fått tilsendt undersøkelsen, har vært innom undersøkelsen, men ikke avsluttet den.

Anonymitetskriteriet spiller også inn da det setter en del begrensninger for oppfølging. En har ikke muligheter for å kontakte og purre hver enkelt respondent, noe som trolig kunne gitt høyere svarprosent. På den andre side har noen av høgskolene satt som betingelse at anonymitet sikres for tillatelse til at undersøkelsen kunne gjennomføres. Svarprosenten kunne gått opp, men det er ikke sikkert at antall svar hadde økt om ikke anonymitet var sikret.

Purring er gjort ”kollektivt” ved at jeg har bedt kontaktpersonene ved høgskolene om å sende ut en påminnelse om deltakelse. Svarfristen ble også forlenget.

At annet moment er formen på spørreundersøkelsen. Undersøkelser tyder på at papir/brevbaserte undersøkelser generelt gir høyere responsrate enn nettbaserte undersøkelser (f.eks. Cole, 2005; Sims, 2007; Tse-Hua & Xitao, 2008). Cole (2005) fant også at det var høyere grad av manglende data i nettbaserte undersøkelser enn i papirbaserte. Bildet er imidlertid nyansert, og Tse-Hua og Xitao (2008) fant at respondenter på college hadde høyere respons på nettbaserte undersøkelser enn andre yrkesgrupper.

Å bruke papirbasert undersøkelse gir imidlertid ingen garanti for høyere svarprosent, og fordelene med å bruke nettbaserte undersøkelser oppveier etter min vurdering merarbeidet og kostnadene med å administrere papirbaserte undersøkelser.

11 Konklusjon/Avslutning

Denne undersøkelsen har hatt som siktemål å teste teorier og antakelser om sammenhenger i en gitt organisasjonssetting. Generalisering av resultatene skal man imidlertid være forsiktig med. Krav om et representativt utvalg er imøtekommet, men krav om en rekke målinger og/eller en meta-analyse av forskningslitteratur (Mitchell, 1985) er ikke gjort. I dette perspektiv får konklusjonen begrenses til å si at de fleste hypotesene fikk støtte i høgscolesektoren på et gitt tidspunkt.

Denne oppgaven har sett på to sider av lederes utøvelse av ledelse, autonomistøtte og medbestemmelse. Ut fra egne observasjoner synes en forventning om autonomi og medbestemmelse å være viktige element i den organisasjonskultur som finnes ved statlige høgscoleer. Denne undersøkelsen har vist en signifikant sammenheng mellom disse ledelselementer og behovstilfredsstillelse, og det er derfor av betydning at ledere er oppmerksom på dette og i sin lederadferd gir støtte til autonomi hos sine ansatte og åpner for medbestemmelse, det være seg direkte eller indirekte (Vroom og Jago, 1988).

Lederen har rimeligvis flere ”verktøy” enn dette for å få sin del av organisasjonen til å bidra til resultatoppnåelse, for eksempel kompetansestøtte, sosial støtte, belønningssystemer, målstyring, osv. De to førstnevnte er konseptuelt knyttet til selvbestemmelsesteorien, mens også de øvrige kan vurderes i lys av den samme teori. En del forskning er gjort, men mye gjenstår, ikke minst i høgscolesetting. Dette kan være tema for videre forskning.

Denne oppgaven har hatt fokus på autonom motivasjon og i liten grad berørt ytre og kontrollert motivasjon og sammenhengen mellom dem. Ifølge Organismic Integration Theory, en del av SDT (Ryan & Deci, 2002), skjer det en internalisering og integrering av verdier og regulering av motivasjon, og en utvikling av ytre motivasjon frem til det stadiet hvor en person opplever autonomi i forbindelse med ytre motiverte aktiviteter. Den ytre/kontrollerte motivasjon er følgelig ikke uten betydning i arbeidslivet, og en bredere undersøkelse hvilke utslag lederes ”motivasjonelle adferd” gir på kontrollert og autonom motivasjon kunne være av interesse.

Et annet mulig område for forskning er om flere og/eller andre resultatindikatorer bør tas med. Ved siden av de formelle mål- og resultatindikatorerne og det arbeid som er etablert for dette i

høgskolesystemet (Smith-Thønnessen, Henriksen, Krüger, Vestad & Wedø, 2007; Fiva & Hægeland, 2008), er det viktig å supplere med indikatorer høgskolene selv i større grad har innflytelse over.

Ledelse i høgskolesektoren kan imidlertid oppleves som utfordrende. En intervjuundersøkelse blant 43 ledere ved 8 høgskoler (Lervik, 1999) viste at 47% av disse lederne mente at personalet var lite opptatt av ledelse, og *”fleire leiarar har inntrykk av at leiing vert akseptert dersom ein får vera ifred”* (ibid.:19). På oppfølgingsspørsmål om personalet ønsket styring eller frihet fra ledelse, svarte 63% frihet og 28% både frihet og styring. Når noen ønsket både frihet og styring, var det grunn til å tro at en selv ville ha frihet, mens andre burde styres (ibid.:20). Selv om denne undersøkelsen er 10 år gammel, er det grunn til å tro at de samme holdninger kan observeres også i dag. Dette kan være nyttig å ha med seg det i videre undersøkelser av ledelse i høgskolesektoren.

12 Referanser:

12.1 Bøker/artikler/offentlige publikasjoner:

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aryee, S., Wyatt, T. & Min, M. K. (2001). Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accountants in different employment settings in Singapore. *The Journal of Social Psychology*, 131 (4), 545-556.
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*. 34. 10. 2045-2068.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Ben-Bakr, K. A., & al-Shammari, I. S. (1994). Organizational commitment, satisfaction, and turnover in Saudi organizations: A predictive study. *Journal of Socio-Economics*, Vol 23, Issue 4, 449-457.
- Bentein, K., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (3), 341-362.
- Berry, W. D. (1993). *Understanding Regression Assumptions. Quantitative Applications in the Social Sciences*, Vol 92, Newbury Park, California: Sage Publications.
- Black, T. R. (1999). *Doing Quantitative Research in the Social Sciences. An Integrated Approach to Research Design, Measurement and Statistics*. London: Sage Publications Ltd.
- Blau, G (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Bollen, K. A. (1989) *Structural Equations With Latent Variables*, New York: Wiley
- Bollen K. & Lennox, R. (1991). Conventional Wisdom on measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, Vol 110, No. 2, 305-314.
- Brown, F. W. & Finstuen, K (1993). The Use of Participation in Decision Making: A Consideration of the Vroom-Yetton and Vroom-Jago Normative Models. *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol 6, 207-219.

Bryman, A. & Cramer, D. (2009). *Quantitative Data Analysis with SPSS 14, 15 & 16. A Guide for Social Scientist*. London, New York: Routledge.

Chang, H-T., Chi, N-W. & Miao, M-C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.

Cole, S. T. (2005). Comparing Mail and Web-Based Survey Distribution Methods: Results of Surveys to Leisure Travel Retailers. *Journal of Travel Research*, Vol. 43 Issue 4, 422-430

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 13, 3, 471-482.

Coomber, B & Barriball, K. L. (2007) Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297-314.

Davis, J. & Wilson, S. M. (2000) Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The Clearing House*, Vol. 73, No 6, 349-353.

Day, C., Elliot, B & Kington, A (2005) Reform, standards and teacher identity: Challenges of sustaining commitment. *Teaching and Teacher Education*, 21, 563-577.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1990). A motivational approach to self: Integration in personality. *Nebraska symposium on motivation*, 237-288, University of Nebraska Press.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* Vol. 11, No 4, 227-268.

Deci, E. L., Ryan, R. M. & Williams, G. C. (1996). Need Satisfaction and the Self-regulation of Learning. *Learning and individual differences*, Vol 8, nr 3, 165-183.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M, Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001) Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern block country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol 27, No 8, 930-942.

Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C. & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.

Fiva, J. H. & Hægeland, T. (2008). *Resultatindikatorer i høyere utdanning. Studiepoeng, grader på normert tid og arbeidsmarkedsutfall*. Oslo: Statistisk Sentralbyrå Rapport 2008/16.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008). *Medarbeiderundersøkelsen 2007*. Rapport. Publikasjonskode: P-0944. Oslo

- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, nr 26, 331-362
- Geurts, S. A., Schaufeli, W. B. & Rutte, C. R. (1999) Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, Vol 13, no 3, 253-267.
- Goulet, L. R. & Singh, P (2002) Career commitment: A reexamination and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 73-91.
- Grolnick, W. S. & Ryan, R. M. (1989). Parent Styles Associated With Children's Self-Regulation and Competence in School. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 81, No. 2, 143-154
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M. & Hausdorf, P. A. (2001) Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392-413.
- Hechanova, R. M., Alampay, R. B. A. & Franco, E. P. (2006) Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 72-78.
- Iverson, R. D. & Buttigieg, D. M. (1999) Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36:3, 307-333.
- Jepson, E. & Forrest S. (2006) Individual contributory factors in teachers stress: The role of achievement striving and occupational commitment. *British Journal of Educational Psychology*, 76, 183-197.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. 2nd edition. New York, London: The Guilford Press
- Lawler, E. E. (1999). Employee Involvement Makes a Difference. *The Journal for Quality and Participation*, September/October.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P. & Rhee, K.-Y. (2001). The Three-Component Model of Organizational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 596-614.
- Lervik, J. O. (1999). *Leiing i høgskulen*. Oslo: Statskonsult, Rapport nr 1999-4.
- Loke, J. C. F. (2001). Leadership behaviors: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204
- LOV-2004-04-01, nr 15, *Lov om universiteter og høgskoler*.
- Lu, H., While, A. E. & Barriball, K. L. (2007). A model of job satisfaction of nurses: A reflection of nurses' working lives in Mainland China. *Journal of Advanced Nursing*, 58 (5), 468-479.

- Lu, K.-Y., Lin, P.-L., Wu, C.-M., Hsieh Y.-L. & Chang, Y.-Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*, Vol 18, Nr 4, 214-219.
- Marchiori, D. M. & Henkin, A. B. (2004) Organizational commitment of a health profession faculty: Dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, Vol 26, No. 4, 353-358.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C (2004) Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89, No 6, 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, Vol 29, no 4, 727-753.
- Mitchell, T. R. (1985) An Evaluation of the Validity of Correlational Research Conducted in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 10, nr 2, 192-205.
- Mowday, R. T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Nichols, D. (1989). Bottom-up strategies: asking the employees for advice. *Management Review*, 01 Dec 1989.
- Normann, R. (2000). *Service Management*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Paul, R. J. & Ebadi, Y. M. (1989). Leadership decision making in a service organisation: A field test of the Vroom-Yetton model. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 201-211.
- Plant, R. W. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles. *Journal of personality*, 53, 3, 435-449.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Rasmussen, B (2004). Organizing knowledge work(ers): The production of commitment in flexible organizations. In: Carlsen, A, R Klev & G von Krogh (2004). *Living Knowledge. The dynamics of professional service work*: 67-88 (kap 4). New York: Palgrave MacMillan.
- Reinboth, M., Duda, J. L. & Ntoumanis, N. (2004). Dimensions of coaching behaviour, need satisfaction, and the psychological and physical welfare of young athletes. *Motivation and Emotion*, Vol 28, nr 3, 297-313.
- Reve, T. (1985). Validitet i økonomisk-administrativ forskning. I: *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Ringdal, K. (2001) *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roe, R. A., Zinovieva, I. L., Dienes, E., & Ten Horn, L. A. (2000). A Comparison of Work Motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a Model. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (4), 658-687.
- Ross, J. A. & Gray, P. (2006) Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*. Vol. 17, No. 2, June 2006, 179 – 199
- Russ, F. A. & McNeilly, K. M. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: The moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34, 57-65.
- Ryan, R. M., & Connell, J.P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol 55, nr 1, 68-78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2002) An overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In Deci E. L. & Ryan R. M.: *Handbook of Self-Determination Research*, Rochester: The University of Rochester Press.
- Rønning, E & Vikan, S. T. (2001) Læreryrket: utfordrende og belastende. *Samfunnsspeilet nr 6/2001*, Oslo: SSB.
- Sims, R. C. (2007). Web Surveys: Applications I Denominational Research. *Review of Religious Research*, Vol. 49 (1), 69-80.
- Skog, O. J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Smith-Tønnessen, S., Henriksen, J. O., Krüger, I. H., Vestad, S. & Wedø, A.-E. (2007). *En veileder for mål- og resultatstyring i universitets- og høgskolesektoren*. Oslo: Univeristets- og høgskolerådet.
- Somech, A & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*. Vol 38 nr 4. 555-577.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behaviour in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behaviour. *Teaching and Teacher Education* 16, 649-659.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace; Dimensions, Measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1442-1465.
- Stempien, L. R & Loeb, R. C. (2002). Differences in Job Satisfaction Between General Education and Special Education Teachers. *Remedial and Special Education*, Vol. 23, No 5, 258-267.
- St.mld. nr. 27, 2000-2001. "Gjør din plikt – krev din rett" Om kvalitetsreform av høyere utdanning. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- St.mld. nr. 7, 2007-2008. "Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgre utdanning." Oslo: Kunnskapsdepartementet
- Strachman, A & Gable, S, L. (2006). Approach and avoidance relationship commitment. *Motivation and Emotion*, Vol 30, 117-126.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tabachnick B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. 4th edition. Boston, Mass.: Allyn and Bacon
- Thomas, K. W. & Vellthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of management Review*, 15, 4, 666-681.
- Tse-Hua S. & Xitao F. (2008). Comparing Response Rates from Web and Mail Surveys: A Meta-Analysis. *Field Methods*, Vol. 20, Issue 3, 249-271,
- Vallerand, R. J., & Ratelle, C. F. (2002) Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. In Deci E. L. & Ryan R. M.: *Handbook of Self-Determination Research*, Rochester: The University of Rochester Press.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *Leadership Quarterly*, Vol 6, No. 2, 169-181.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, no 1, 17-24.
- Warr, P., Cook J. & Wall T. (1979) Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 1979, 52, 129-148.
- Williams, G. C., Freedman, Z.R., & Deci, E. L. (1998). Supporting autonomy to motivate glucose control in patients with diabetes. *Diabetes Care*, 21, 1644-1651.

12.2 Nettsteder

Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD):

<http://dbh.nsd.uib.no/>

http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/ansatte/aldersintervall_rapport.cfm.

Statistisk sentralbyrå: SSBmagasinet 14.09.06

http://www.ssb.no/vis/magasinet/slik_lever_vi/art-2006-09-14-01.html

Statistisk sentralbyrå: Statistisk årbok 2006, tabell 184

<http://www.ssb.no/aarbok/2006/fig/fig-184.html>

Self-Determination Theory

<http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/index.html>

http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/needs_scl.html

http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/auton_work.html

<http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/comp.html>

Universitets- og høskolerådet (UHR):

http://www.uhr.no/documents/Styringsform_net_per_2007_10_10.pdf

13 Vedlegg

1. Måleinstrumenter
2. Spørreskjema
3. Epost til høgschooler
4. Epost/informasjonskriv til ansatte
5. Epost (purring) til kontaktpersonene
6. Konstruksjon av indekser og variabler
7. Verdier for gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet og spissitet

13.1 Vedlegg 1 - Måleinstrumenter

Autonomistøtte - 6 item-versjon

1. Jeg opplever at min leder gir meg valg og muligheter
2. Jeg opplever at min leder forstår meg
3. Min leder stoler på min evne til å gjøre det bra på jobb
4. Min leder oppfordrer meg til å stille spørsmål
5. Min leder lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting
6. Min leder forsøker å forstå hvordan jeg opplever ting før han/hun foreslår en ny måte å gjøre ting på

Jobbmessig behovstilfredsstillelse

Autonomi

7. Jeg opplever at jeg kan komme med mange innspill i forhold til hvordan arbeidet mitt skal utføres
8. Jeg føler meg ikke presset i min jobbsituasjon
9. Jeg føler meg fri til å uttrykke mine ideer og synspunkter på jobb
10. Når jeg er på jobb, kan jeg i stor grad bestemme arbeidsoppgaver selv
11. Mine synspunkter blir tatt hensyn til på min arbeidsplass
12. Jeg synes jeg i stor grad kan være meg selv på jobben
13. Jeg har store muligheter til selv å avgjøre hvordan jeg skal gjøre min jobb

Kompetanse

14. Jeg føler meg kompetent når jeg er på arbeid
15. Jeg opplever at mine kolleger synes at jeg er dyktig i mitt arbeid
16. Jeg har hatt mulighet til å lære meg interessante nye ferdigheter i min jobbsituasjon
17. De fleste dager jeg har vært på arbeid føler jeg at jeg har oppnådd noe
18. Jeg har gode muligheter til å vise hvor kompetent jeg er på jobb
19. Jeg føler meg i stand til å gjøre jobben min

Tilhørighet

20. Jeg liker de menneskene jeg jobber sammen med
21. Jeg går bra sammen med kollegene på jobb
22. Jeg holder meg sjelden for meg selv når jeg er på jobb
23. Jeg anser mine kolleger for å være mine venner
24. Mine kolleger bryr seg om meg
25. Det er mange mennesker på jobb jeg føler jeg står nært
26. De jeg jobber sammen med bryr seg om meg
27. Mine kolleger er ganske vennlige mot meg

Medbestemmelse/deltaking i frivillige møter der beslutninger tas

28. Jeg opplever at deltakelse i møter (personalmøter, instituttmøter og lignende) er frivillig
29. Jeg synes at deltakelse på personalmøter, instituttmøter og lignende er vel anvendt tid
30. Min leder gir uttrykk for at hun/han forventer at jeg skal engasjere meg i beslutninger som tas på min høgskole
31. Jeg opplever at høgskolen jeg jobber på verdsetter min deltakelse i møter der beslutninger blir tatt

32. Jeg opplever at min leder forventer at alle deltar i møter hvor beslutninger tas (om høgsolen som organisasjon), selv om dette er frivillig
33. Når ansatte på min høgsolen skal uttale seg i ulike spørsmål, så blir deres synspunkter i det alt vesentlige tatt hensyn til
34. Mine overordnede verdsetter og belønner min deltakelse på møter der beslutninger tas (om høgsolen som organisasjon)
35. Mine overordnede gir uttrykk for at min deltakelse i beslutningstaking har stor betydning.
36. Det er forventet at jeg deltar på møter der beslutninger tas på min skole, selv om dette er frivillig
37. Jeg opplever at ansatte på min skole har en reell påvirkningsmulighet på beslutninger som gjøres (om høgsolen som organisasjon)
38. Mine overordnede gir uttrykk for at de ønsker jeg skal engasjere meg i beslutninger som tas på høgsolen
39. Deltakelse i beslutningstaking forventes og belønnes på vår høgsolen
40. De ansatte på min høgsolen er alltid representert i ulike besluttende organer
41. Selv om deltakelse er frivillig, så opplever jeg at jeg vil tjene på å delta på møter der beslutninger tas (om høgsolen som organisasjon)
42. Mine overordnede gir meg ofte mulighet til å delta i møter hvor beslutninger tas
43. På min høgsolen blir beslutninger sjelden gjort uten at de ansattes synspunkter har blitt hørt

Involvering i aktuelle saker

44. Jeg opplever at jeg engasjerer meg i det meste min høgsolen/organisasjon holder på med
45. Jeg har lett for å bli engasjert og ha meninger om hva min høgsolen/organisasjon bør gjøre.
46. Jeg har et stort ønske om å gi nyttige bidrag til beslutningstaking i min høgsolen/organisasjon
47. Jeg er som regel svært engasjert i møtene jeg deltar i på jobb
48. Jeg føler meg trygg på min evne til å kunne bidra i beslutningsprosesser
49. Jeg mener at jeg har kompetanse til å kunne gi verdifulle bidrag til beslutninger på min arbeidsplass
50. Jeg opplever at jeg fullt ut forstår de problemstillingene som skal løses på min høgsolen

Indre/autonom motivasjon

Kontrollert motivasjon, ekstern regulering (52, 56, 63, 67, 68, 73)

Kontrollert motivasjon, introjert regulering (51, 54, 60, 61, 69, 71)

Autonom motivasjon, Identifisert regulering (55, 58, 59, 64, 66)

Autonom, indre motivasjon (53, 57, 62, 65, 70, 72, 74)

Hvorfor utfører jeg mitt arbeid?

51. Fordi min leder skal tro at jeg er en god medarbeider
52. Fordi jeg ville få problemer hvis jeg ikke gjorde det
53. Fordi det er gøy
54. Fordi jeg ville få dårlig samvittighet ellers
55. Fordi jeg ønsker å forstå mer av det jeg gjør
56. Fordi det er det som forventes av meg
57. Fordi jeg liker det
58. Fordi det er viktig for meg å utføre et arbeid
59. Fordi jeg ønsker å lære nye ting

Hvorfor ønsker jeg å løse kompliserte oppgaver på jobben?

60. Fordi jeg ønsker at mine kolleger skal synes at jeg er smart
61. Fordi jeg ellers ville føle meg skamfull
62. Fordi jeg liker å løse vanskelige oppgaver
63. Fordi det er det som forventes av meg
64. For å finne ut om jeg mestrer det
65. Fordi det er moro å løse vanskelige oppgaver
66. Fordi det er viktig for meg å vise at jeg er i stand til å løse kompliserte oppgaver
67. Fordi jeg ønsker at min leder skal snakke positivt om meg

Hvorfor ønsker jeg å gjøre det bra i arbeidslivet?

68. Fordi det er det som forventes av meg
69. Fordi min leder skal synes jeg er en dyktig ansatt
70. Fordi jeg liker å gjøre et bra stykke arbeid
71. Hvis jeg ikke gjorde det bra, ville jeg få dårlige tanker om meg selv
72. Fordi de er viktig for meg å gjøre det bra i arbeidslivet
73. Fordi jeg kan bli belønnet for det
74. At jeg gjør det bra er kun en følge av at jeg har det gøy på jobben

Selvoppfattet kompetanse

75. Jeg føler meg trygg på mine ferdigheter i forhold til å utøve mitt yrke
76. Jeg føler jeg mestrer jobben min
77. Jeg klarer å nå målene jeg setter meg
78. Jeg føler meg i stand til å kunne møte utfordringene i jobben min

Commitment

Affektiv commitment

79. Jeg ville være svært glad for å tilbringe resten av min karriere i denne organisasjonen
80. Jeg liker å diskutere organisasjonen med mennesker som ikke er tilsatt her
81. Jeg føler at denne organisasjonens problemer er mine egne
82. Jeg tror ikke jeg kunne bli like nært knyttet til en annen organisasjon som jeg er til den organisasjonen jeg nå jobber i
83. Jeg føler meg som "en del av familien" i denne organisasjonen
84. Jeg har en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen jeg jobber i
85. Organisasjonen jeg jobber i har stor personlig betydning for meg
86. Jeg føler en sterk tilhørighet til den organisasjonen jeg jobber i

Normativ commitment

87. Jeg synes folk går fra jobb til jobb i for stor grad nå til dags
88. Jeg synes at en ansatt alltid må være lojal overfor organisasjonen sin
89. Jeg synes det er uetisk å hoppe fra jobb til jobb
90. En viktig grunn til at jeg fortsetter å arbeide for denne organisasjonen er at jeg føler en moralsk forpliktelse til det
91. Hvis jeg fikk tilbud om en bedre jobb en annen plass, ville jeg føle det var galt av meg å forlate denne organisasjonen
92. Jeg er opplært til å tro på verdien i det å forbli lojal overfor én organisasjon
93. Det var bedre tidligere da ansatte ble i en og samme organisasjon over lengre tid
94. Jeg synes at ønsket om å være "organisasjonens mann/kvinne" er et fornuftig ønske

Rasjonell commitment

95. Jeg er redd for hva som ville skje hvis jeg sluttet i jobben min uten å ha en ny jobb å gå til et annet sted
96. Selv om jeg ønsker det, ville det være vanskelig for meg å slutte i denne organisasjonen
97. Hverdagen min ville bli forstyrret hvis jeg bestemte meg for å slutte i denne organisasjonen
98. Det ville koste meg mye å forlate denne organisasjonen nå
99. Akkurat nå er det en nødvendighet snarere enn et ønske som gjør at jeg blir i denne organisasjonen
100. Jeg føler jeg har for få alternative jobbmuligheter til å slutte i denne organisasjonen
101. En av de få negative konsekvensene ved å slutte i denne organisasjonen er mangel på attraktive jobbalternativer
102. Å slutte i denne organisasjonen ville bety et personlig tap for meg – en annen organisasjon greier neppe å gi de samme fordelene jeg har opparbeidet her

Jobbtilfredshet

103. Jeg liker å jobbe med studentene mine
104. Jeg synes at å undervise er en opplevelse som gir meg mye
105. Jeg har mulighet til å bruke min kreativitet i jobben
106. Skulle jeg velge yrke på nytt, hadde jeg valgt det samme om igjen
107. Jeg føler meg sjelden frustrert når jeg er på jobb

OCB

Team

108. Jeg stiller frivillig til arbeid i høgskolens team/grupper
109. Jeg orienterer nye kolleger selv om det ikke kreves av meg
110. Jeg tilbyr mine kolleger undervisningsopplegg jeg har forberedt for mine timer
111. Jeg forbereder undervisningsprogrammer for vikarer
112. Jeg hjelper kolleger som har stort arbeidspress
113. Jeg stiller opp for kolleger som er fraværende
114. Jeg deltar aktivt på møter (personalmøter, instituttmøter og lignende)

Høgskole

115. Jeg organiserer sosiale aktiviteter for høgskolen
116. Jeg melder meg frivillig til oppgaver selv om det ikke kreves av meg
117. Jeg tar på meg ansvar som ikke er en del av mine normale plikter
118. Jeg kommer med innovative forslag for å forbedre høgskolen
119. Jeg utfører oppgaver som ikke er pålagt, men som kan øke høgskolens anseelse
120. Jeg samarbeider med andre (planlegger oppgaver, felles prosjekter osv)

Studenter

121. Jeg er igjen etter arbeidstid for å hjelpe studenter med arbeid/oppgaver
122. Jeg kommer til skolen i god tid før undervisningen starter
123. Jeg tilegner meg ekspertise i nye fag som bidrar til mitt arbeid
124. Jeg blir igjen i klasserommet i pausene for å høre på studentene
125. Det hender jeg bruker min fritid til å hjelpe studenter som har problemer
126. Det hender jeg hjelper studenter med veiledning utenom arbeidstid

13.2 Vedlegg 2 - Spørreskjema

Nedenfor presenteres noen utsagn knyttet til den daglige kontakt med din nærmeste leder. Ledere har ulike måter å lede og administrere på, og jeg vil gjerne vite noe om hvordan du opplever ditt forhold til din nærmeste leder.

	Helt uenig					Helt enig				
1. Jeg opplever at min leder gir meg valg og muligheter	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jeg opplever at min leder forstår meg	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Min leder stoler på min evne til å gjøre det bra på jobb	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Min leder oppfordrer meg til å stille spørsmål	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Min leder lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Min leder forsøker å forstå hvordan jeg opplever ting før han/hun foreslår en ny måte å gjøre ting på	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Med de neste utsagnene vil jeg be deg om å ta stilling til i hvilken grad du opplever at jobben og høgskolen du jobber på gir deg mulighet for autonomi, mestring og tilhørighet.

	Helt uenig					Helt enig				
7. Jeg opplever at jeg kan komme med mange innspill i forhold til hvordan arbeidet mitt skal utføres	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Jeg føler meg ikke presset i min jobbsituasjon	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jeg føler meg kompetent når jeg er på arbeid	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jeg opplever at mine kolleger synes at jeg er dyktig i mitt arbeid	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Jeg liker de menneskene jeg jobber sammen med	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Jeg går bra sammen med kollegene på jobb	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Jeg føler meg fri til å uttrykke mine ideer og synspunkter på jobb	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Når jeg er på jobb, kan jeg i stor grad bestemme arbeidsoppgaver selv	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Jeg har hatt mulighet til å lære meg interessante nye ferdigheter i min jobbsituasjon	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. De fleste dager jeg har vært på arbeid føler jeg at jeg har oppnådd noe	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Jeg holder meg sjelden for meg selv når jeg er på jobb	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Jeg anser mine kolleger for å være mine venner	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mine synspunkter blir tatt hensyn til på min arbeidsplass	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Jeg synes jeg i stor grad kan være meg selv på jobben	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Jeg har gode muligheter til å vise hvor kompetent jeg er på jobb	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Mine kolleger bryr seg om meg	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Det er mange mennesker på jobb jeg føler jeg står nært	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Jeg har store muligheter til selv å avgjøre hvordan jeg skal gjøre min jobb	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Jeg føler meg i stand til å gjøre jobben min	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. De jeg jobber sammen med bryr seg om meg	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Mine kolleger er ganske vennlige mot meg	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nedenfor presenteres noen utsagn knyttet til møter der beslutninger om skolen som organisasjon blir tatt. Dette gjelder ikke obligatoriske møter som for eksempel dreier seg om karaktersetting, studentvurdering etc., men møter som vedrører skolen som organisasjon der du opplever det er frivillig å delta. Jeg vil gjerne vite noe om hvordan du opplever *slike frivillige møter* der beslutninger tas.

	Helt uenig		Helt enig		
28. Jeg opplever at deltakelse i møter (personalmøter, instituttmøter og lignende) er frivillig.	1	2	3	4	5

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Jeg synes at deltakelse på personalmøter, instituttmøter og lignende er vel anvendt tid.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
30. Min leder gir uttrykk for at hun/han forventer at jeg skal engasjere meg i beslutninger som tas på min høyskole	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
31. Jeg opplever at høyskolen jeg jobber på verdsetter min deltakelse i møter der beslutninger blir tatt	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
32. Jeg opplever at min leder forventer at alle deltar i møter hvor beslutninger tas (om skolen som organisasjon), selv om dette er frivillig	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
33. Når ansatte på min høyskole skal uttale seg i ulike spørsmål, så blir deres synspunkter i det alt vesentlige tatt hensyn til	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
34. Mine overordnede verdsetter og belønner min deltakelse på møter der beslutninger tas (om høyskolen som organisasjon)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
35. Mine overordnede gir uttrykk for at min deltakelse i beslutningstaking har stor betydning	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
36. Det er forventet at jeg deltar på møter der beslutninger tas på min skole, selv om dette er frivillig	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
37. Jeg opplever at ansatte på min skole har en reell påvirkningsmulighet på beslutninger som gjøres (om høyskolen som organisasjon)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
38. Mine overordnede gir uttrykk for at de ønsker jeg skal engasjere meg i beslutninger som tas på høyskolen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
39. Deltakelse i beslutningstaking forventes og belønnes på vår høyskole	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
40. De ansatte på min høyskole er alltid representert i ulike besluttede organer	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
41. Selv om deltakelse er frivillig, så opplever jeg at jeg vil tjene på å delta på møter der beslutninger tas (om høyskolen som organisasjon)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
42. Mine overordnede gir meg ofte mulighet til å delta i møter hvor beslutninger tas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
43. På min høyskole blir beslutninger sjelden gjort uten at de ansattes synspunkter har blitt hørt	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Utsagnene nedenfor dreier seg om din involvering i aktuelle saker på din skole, og jeg ber deg angi i hvilken grad disse passer over ens med din oppfatning.

	Helt uenig			Helt enig	
	1	2	3	4	5
44. Jeg opplever at jeg engasjerer meg i det meste min høgskole/organisasjon holder på med	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Jeg har lett for å bli engasjert og ha meninger om hva min høgskole/organisasjon bør gjøre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Jeg har et stort ønske om å gi nyttige bidrag til beslutningstaking i min høgskole/organisasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Jeg er som regel svært engasjert i møtene jeg deltar i på jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Jeg føler meg trygg på min evne til å kunne bidra i beslutningsprosesser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Jeg mener at jeg har kompetanse til å kunne gi verdifulle bidrag til beslutninger på min arbeidsplass	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Jeg opplever at jeg fullt ut forstår de problemstillingene som skal løses på min høgskole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Den neste seksjonen omhandler motivasjon for arbeidet og jobben. Det stilles tre spørsmål, og jeg ber deg ta stilling til i hvilken grad de svaralternativene som er ført opp passer med din mening.

1. Hvorfor utfører jeg mitt arbeid?					
	Helt uenig			Helt enig	
	1	2	3	4	5
51. Fordi min leder skal tro at jeg er en god medarbeider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Fordi jeg ville få problemer hvis jeg ikke gjorde det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Fordi det er gøy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Fordi jeg ville få dårlig samvittighet ellers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Fordi jeg ønsker å forstå mer av det jeg gjør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Fordi det er det som forventes av meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Fordi jeg liker det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

58. Fordi det er viktig for meg å utføre et arbeid	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Fordi jeg ønsker å lære nye ting	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hvorfor ønsker jeg å løse kompliserte oppgaver på jobben?					
	Helt uenig			Helt enig	
60. Fordi jeg ønsker at mine kolleger skal synes at jeg er smart	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Fordi jeg ellers ville føle meg skamfull	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Fordi jeg liker å løse vanskelige oppgaver	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Fordi det er det som forventes av meg	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. For å finne ut om jeg mestrer det	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Fordi det er moro å løse vanskelige oppgaver	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Fordi det er viktig for meg å vise at jeg er i stand til å løse kompliserte oppgaver	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Fordi jeg ønsker at min leder skal snakke positivt om meg	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hvorfor ønsker jeg å gjøre det bra i arbeidslivet?					
	Helt uenig			Helt enig	
68. Fordi det er det som forventes av meg	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Fordi min leder skal synes jeg er en dyktig ansatt	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Fordi jeg liker å gjøre et bra stykke arbeid	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Hvis jeg ikke gjorde det bra, ville jeg få dårlige tanker om meg selv	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Fordi de er viktig for meg å gjøre det bra i arbeidslivet	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

73. Fordi jeg kan bli belønnet for det	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. At jeg gjør det bra, er kun en følge av at jeg har det gøy på jobben	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gjennom de neste utsagnene vil jeg be deg ta stilling til i hvilken grad du synes du har kompetanse som passer til jobben din.

	Helt uenig			Helt enig	
	1	2	3	4	5
75. Jeg føler meg trygg på mine ferdigheter i forhold til å utøve mitt yrke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Jeg føler jeg mestrer jobben min.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Jeg klarer å nå målene jeg setter meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Jeg føler meg i stand til å kunne møte utfordringene i jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Så vil jeg be deg ta stilling til utsagn knyttet til følelser overfor, lojalitet til og tilnytning til jobben som faglig tilsatt på den høgsolen du arbeider

	Helt uenig			Helt enig	
	1	2	3	4	5
79. Jeg ville være svært glad for å tilbringe resten av min karriere i denne organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Jeg liker å diskutere organisasjonen med mennesker som ikke er tilsatt her	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Jeg synes folk går fra jobb til jobb i for stor grad nå til dags	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Jeg synes at en ansatt alltid må være lojal overfor organisasjonen sin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. Jeg er redd for hva som ville skje hvis jeg sluttet i jobben min uten å ha en ny jobb å gå til et annet sted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. Selv om jeg ønsker det, ville det være vanskelig for meg å slutte i denne organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. Jeg føler at denne organisasjonens problemer er mine egne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

86. Jeg tror ikke jeg kunne bli like nært knyttet til en annen organisasjon som jeg er til den organisasjonen jeg nå jobber i	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Jeg synes det er uetisk å hoppe fra jobb til jobb	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. En viktig grunn til at jeg fortsetter å arbeide for denne organisasjonen er at jeg føler en moralsk forpliktelse til det	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89. Det ville koste meg mye å forlate denne organisasjonen nå	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. Jeg føler meg som ”en del av familien” i denne organisasjonen.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91. Jeg har en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen jeg jobber i	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. Hvis jeg fikk tilbud om en bedre jobb en annen plass, ville jeg føle det var galt av meg å forlate denne organisasjonen	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. Jeg er opplært til å tro på verdien i det å forbli lojal overfor én organisasjon	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. Akkurat nå er det en nødvendighet snarere enn et ønske som gjør at jeg blir i denne organisasjonen	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95. Jeg føler jeg har for få alternative jobbmuligheter til å slutte i denne organisasjonen.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96. Organisasjonen jeg jobber i har stor personlig betydning for meg	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97. Jeg føler en sterk tilhørighet til den organisasjonen jeg jobber i	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. Det var bedre tidligere da ansatte ble i en og samme organisasjon over lengre tid	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. Jeg synes at ønsket om å være ”organisasjonens mann/kvinne” er et fornuftig ønske	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. En av de få negative konsekvensene ved å slutte i denne organisasjonen er mangel på attraktive jobbalternativer	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101. Å slutte i denne organisasjonen ville bety et personlig tap for meg – en annen organisasjon greier neppe å gi de samme fordelene jeg har opparbeidet her	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102. Hverdagen min ville bli forstyrret hvis jeg bestemte meg for å slutte i denne organisasjonen	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nedenfor ber jeg deg ta stilling til noen påstander om hvor tilfreds du er med jobben din.

	Helt uenig			Helt enig	
	1	2	3	4	5
103. Jeg liker å jobbe med studentene mine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104. Jeg synes at å undervise er en opplevelse som gir meg mye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105. Jeg har mulighet til å bruke min kreativitet i jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106. Skulle jeg velge yrke på nytt, hadde jeg valgt det samme om igjen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107. Jeg føler meg sjelden frustrert når jeg er på jobb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Så vil jeg be deg ta stilling til i hvilken grad du utfører ulike gjøremål ut over det som strengt tatt er tillagt stillingen.

	Helt uenig			Helt enig	
	1	2	3	4	5
108. Jeg stiller frivillig til arbeid i høgskolens team/grupper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109. Jeg organiserer sosiale aktiviteter for høgskolen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110. Jeg melder meg frivillig til oppgaver selv om det ikke kreves av meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111. Jeg orienterer nye kolleger selv om det ikke kreves av meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112. Jeg er igjen etter arbeidstid for å hjelpe studenter med arbeid/oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113. Jeg kommer til skolen i god tid før undervisningen starter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114. Jeg tilbyr mine kolleger undervisningsopplegg jeg har forberedt for mine timer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115. Jeg tilegner meg ekspertise i nye fag som bidrar til mitt arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116. Jeg tar på meg ansvar som ikke er en del av mine normale plikter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

117. Jeg kommer med innovative forslag for å forbedre høgskolen	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118. Jeg forbereder undervisningsprogrammer for vikarer	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119. Jeg hjelper kolleger som har stort arbeidspress	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120. Jeg utfører oppgaver som ikke er nødvendige, men som kan øke skolens anseelse	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121. Jeg stiller opp for kolleger som er fraværende	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122. Jeg deltar aktivt på møter (personalmøter, instituttmøter og lignende)	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123. Jeg blir igjen i klasserommet i pausene for å høre på studentene	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124. Det hender jeg bruker min fritid til å hjelpe studenter som har problemer	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125. Jeg samarbeider med andre (planlegger oppgaver, felles prosjekter osv)	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126. Det hender jeg hjelper studenter med veiledning utenom arbeidstid	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Til slutt vil jeg be deg om å krysse av for noen generelle opplysninger:

Kjønn: Mann: Kvinne:

Alder: <35 år: <39 år: 40-49 år: 50-59år: >59år:

Antall år som faglig tilsatt:

<5 år 5-9 år 10-19 år 20-29 år 30-39 år >39 år

Min nærmeste leder er: Mann: Kvinne:

Takk for hjelpen!

13.3 Vedlegg 3 - Epost til høgskolere

Til Høgskolen i xxx

Situasjonen i høgskolesektoren er viet noe oppmerksomhet den senere tid, ikke minst i kjølvannet av Stjernøutvalgets innstilling. Ledere ved høgskolene stilles overfor klare utfordringer, direkte eller indirekte, med tanke på rekruttering av studenter og ivaretagelse av samfunnsoppdrag. Noe av dette er også tema for den oppgave jeg skal skrive som mastergradsstudent ved Høgskolen i Buskerud. Jeg har valgt å se på sammenhenger mellom (deler av) instituttlederens ledelsesutøvelse og skolens ”resultater”. For å kunne si noe om dette, har jeg behov for å gjøre en undersøkelse om disse sammenhenger. Jeg skriver ”resultater” i anførselstegn da jeg er klar over at det er vanskelig å måle dette begrepet, både i økonomisk og pedagogisk forstand. Jeg har derfor valgt en annen innfallsvinkel, og jeg vil bruke indikatorer som vedrører ansattes tilknytning til høgskolen og det å yte ”det lille ekstra” som ifølge forskning har nær sammenheng med resultatoppnåelse i andre virksomheter.

Jeg ønsker å gjennomføre undersøkelsen i statlige høgskolere, og jeg vil derfor be om tillatelse til å gjøre det blant faglig tilsatte ved Høgskolen i xxx. Teknisk/administrativt tilsatte skal ikke være med i undersøkelsen.

Rammene for undersøkelsen er:

- Deltakelsen er frivillig
- Svarene vil være anonyme, også for meg
- Innsamlede data vil bli behandlet konfidensielt, og jeg har taushetsplikt.
- Undersøkelsen er rapportert til Personvernombudet for forskning, og vil bli gjennomført når godkjenning fra denne instans foreligger, trolig i november.

Undersøkelsen planlegges gjennomført i november når godkjenning fra Personvernombudet foreligger.

For å kunne distribuere spørreskjema til faglig ansatte, har jeg behov for e-postadresse til en kontaktperson som kan videredistribuere det elektroniske spørreskjema til de faglig ansatte. Alternativt kan e-postadressene til de faglig ansatte sende meg direkte. For å kunne beregne svarprosent, har jeg også behov for å vite hvor mange faglig ansatte det er ved høgskolen.

Jeg håper jeg kan få tillatelse til å gjøre en slik undersøkelse, og at jeg kan få tilsendt den oversikten jeg har behov for. Jeg vil be om en snarlig tilbakemelding, fortrinnsvis pr e-post. Som referanse for oppgaven kan jeg oppgi min veileder: professor Hallgeir Halvari ved Høgskolen i Buskerud, tlf 32 11 71 93, e-post: Hallgeir.Halvari@hibu.no.

Er det noen spørsmål eller uklarheter, kan jeg treffes på følgende vis:

E-post: lasmus@online.no

Telefon (arbeid): XX XX XX XX

Mobil: XX XX XX XX

Adresse: XXXXXXX XX, XXXX XXXXXXXXX

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Leif Rasmussen

13.4 Vedlegg 4 - Informasjonsskriv til ansatte

Invitasjon til å være med på undersøkelse

Situasjonen i høgskolesektoren er viet noe oppmerksomhet den senere tid, ikke minst i kjølvannet av Stjernøutvalgets innstilling. Noe av dette er også tema for den oppgave jeg skal skrive som mastergradsstudent ved Høgskolen i Buskerud. Formålet med prosjektet er å se på sammenhenger mellom ledere i statlige høgskolers utøvelse av ledelse, avgrenset til motivasjon av medarbeidere, relasjon til medarbeidere, medbestemmelse og høgskolenes "resultater". For sistnevnte begrep vil jeg bruke indikatorer som vedrører faglig ansattes tilknytning til sin høgskole, jobbtilfredshet og det å yte "det lille ekstra" som ifølge forskning har nær sammenheng med resultatoppnåelse i andre virksomheter. Veileder for prosjektet er professor Hallgeir Halvari ved Høgskolen i Buskerud.

For å kunne belyse temaet har jeg fått tillatelse til å gjennomføre en undersøkelse et utvalg høgskoler. Rammene for undersøkelsen er:

- Deltakelsen er frivillig.
- Svarene vil være anonyme, også for meg.
- Undersøkelsen er godkjent av Personvernombudet for forskning
- Innsamlede data vil bli behandlet konfidensielt, og jeg har taushetsplikt.

Spørreskjemaet er sendt alle faglig tilsatte. Jeg vet at du trolig har en travel hverdag, men jeg håper du likevel tar deg tid til å besvare undersøkelsen. Det burde kunne gjøres på ca 20 minutter halvtime. Svar på spørsmålene i et jevnt, raskt tempo, og svar så ærlig og oppriktig som mulig.

Noen av spørsmålene er knyttet til hvordan du opplever nærmeste foresatte/leder. Ta utgangspunkt i den du har som nærmeste leder. Dersom du har jobbet kun kort tid med nåværende leder (mindre enn ca 3 mnd), skal du svare i forhold til din forrige leder. Avslutningsvis vil du bli bedt om å krysse av for enkelte demografiske data.

Du kommer til spørreskjemaet hvor det også gitt nærmere informasjon om utfylling, ved å klikke på lenken: <https://survey.mamut.com/s?s=10389>.

Jeg ber om at skjemaet fylles ut **innen xx.11.08**.

Deltakelsen er som nevnt frivillig, men jeg vil sette stor pris på ditt bidrag.

Jeg understreker at besvarelsen er anonym, og de data som fremkommer vil utelukkende bli brukt i vitenskapelig øyemed.

På forhånd takk for hjelpen! Skulle det være noe du lurer på, kan du kontakte meg på epost til lasmus@online.no.

Med vennlig hilsen
Leif Rasmussen

13.5 Vedlegg 5 - Epost (purring) til kontaktpersoner

Jeg ber om at følgende distribueres til faglig ansatte ved høgskolen

Jeg viser til tidligere utsendt spørreundersøkelse om ledelse og resultater i høgskolesektoren. Først og fremst en takk til alle dem som har svart på undersøkelsen! En høy svarprosent vil som kjent gi et bedre grunnlag for å vurdere resultatene. I håp om at flest mulig kan finne tid til å delta, til tross for sikkert travle arbeidsdager, utsetter jeg svarfristen til **fredag xx.11.08**,

Undersøkelsen finner du her: <https://survey.mamut.com/s?s=10389>.

På forhånd takk for hjelpen!

Mvh
Leif Rasmussen

13.6 Vedlegg 6 – Faktor- og reliabilitetsanalyser. Konstruksjon av indekser

Autonomistøtte

Det ble gjennomført en faktoranalyse av indikatorene for autonomistøtte for å undersøke om de lader på ett eller flere begreper. Resultatet av faktoranalysen ble som følger:

Factor Matrix(a)

	Factor
	1
1. Autonomistøtte 1	,806
2. Autonomistøtte 2	,893
3. Autonomistøtte 3	,776
4. Autonomistøtte 4	,826
5. Autonomistøtte 5	,918
6. Autonomistøtte 6	,861

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a 1 factors extracted. 4 iterations required.

Tabell 14 Faktoranalyse - Autonomistøtte

Vi ser at alle items lader på ett begrep, og med ladninger som overstiger minstekravet på .50 (Tabachnick & Fidell, 2001) med god margin. For å kontrollere påliteligheten i begrepet, ble det gjennomført en reliabilitetsanalyse. Den ga følgende resultat:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Autonomistøtte 1	17,72	30,054	,778	,931
2. Autonomistøtte 2	17,82	28,764	,865	,920
3. Autonomistøtte 3	17,21	31,254	,749	,934
4. Autonomistøtte 4	18,17	28,611	,793	,929
5. Autonomistøtte 5	17,76	28,248	,882	,917
6. Autonomistøtte 6	18,08	28,809	,825	,925

Tabell 15 Reliabilitetsanalyse - Autonomistøtte

Krav til god reliabilitet er at Cronbach's Alpha (α) skal være minst .70, helst .80. En score på .94 er derfor meget tilfredsstillende, og den vil heller ikke bli større om man utelater noen items, jfr tabell. Alle items tas derfor med i indeksen.

Jobbmessig behovstilfredsstillelse

Jobbmessig behovstilfredsstillelse er her et samlebegrep for behov for autonomi, behov for kompetanse og behov for tilhørighet. Innledningsvis ble det gjennomført faktoranalyse av hvert av begrepene for å kontrollere konvergent validitet, med følgende resultat:

Behov for autonomi

Factor Matrix(a)

	Factor
	1
7. Behov for autonomi 1	,679
8. Behov for autonomi 2	,426
13. Behov for autonomi 3	,704
14. Behov for autonomi 4	,545
19. Behov for autonomi 5	,770
20. Behov for autonomi 6	,739
24. Behov for autonomi 7	,605

Extraction Method: Maximum Likelihood.
a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Tabell 16 Faktoranalyse - Behov for autonomi

Alle items lader på samme begrep. Faktorladningen på item 8 er noe lav, den bør være over .50. Spørsmålet eller påstanden i undersøkelsen som respondenten skulle ta stilling til, lyder: ”Jeg føler meg ikke presset i min jobbsituasjon”. Svarene fordelte seg slik:

8. Behov for autonomi 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	93	15,5	15,9	15,9
	Nokså uenig	143	23,8	24,4	40,3
	Hverken enig eller uenig	142	23,6	24,3	64,6
	Noså enig	131	21,8	22,4	87,0
	Helt enig	76	12,6	13,0	100,0
	Total	585	97,3	100,0	
Missing	System	16	2,7		
Total		601	100,0		

Tabell 17 Svarfordeling - Behov for autonomi - Item 8

Vi ser at svarene er nokså ”jevnt” fordelt, dvs at standardavviket er relativt høyt og kurtosis er negativ (liten spisshet). Dette kan skyldes at dette item oppfattes som upresist og kan tolkes forskjellig, og svarfordelingen kan bli deretter. Itemet utelates og ny faktoranalyse gjennomføres. Vi får fremdeles lading på ett begrep og alle verdier på faktorladninger er tilfredsstillende (.532 til .773). En reliabilitetsanalyse ga en Cronbach’s α på .83, og den kan

ikke økes ved å utelate flere items. Indeksen for autonomibehov dannes av item 7, 13, 14, 19, 20 og 24.

Behov for kompetanse

Faktoranalysen av behov for kompetanse ga følgende resultat:

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor	
	1	2
9. Behov for kompetanse 1	,885	,077
10. Behov for kompetanse 2	,518	,225
15. Behov for kompetanse 3	,084	,630
16. Behov for kompetanse 4	,298	,600
21. Behov for kompetanse 5	,177	,685
25. Behov for kompetanse 6	,739	,262

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 18 Faktoranalyse - Behov for kompetanse

Analysen viser lading på to begrep. Faktorladningene er tilfredsstillende i det alle er over .50. Det er heller ikke kryssladninger med for liten differanse i verdier. Item 9, 10 og 25 synes å måle følelse egne ferdigheter, mens item 15, 16 og 21 er mer rettet mot opplevelse i jobbsituasjon. En reliabilitetstest av de to delbegrepene ga som resultat at item 9, 10 og 25 oppnådde en Cronbach's α på .77. Ved å utelate item 10, kunne α økes til .80. Item 15,16 og 21 oppnådde en Cronbach's α på .70. I dette delbegrepet kunne ikke α økes ved å utelate noen items. Det ble laget en indeks for hver av delbegrepene, BK9_10_25 og BK15_16_21.

En korrelasjonsanalyse av disse begrepene ga følgende resultat:

Correlations

		BK9_10_25	BK15_16_21
BK9_10_25	Pearson Correlation	1	,375(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	580	566
BK15_16_21	Pearson Correlation	,375(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	566	570

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

Tabell 19 Korrelasjonsanalyse - Behov for kompetanse

En korrelasjonskoeffisient på .375 indikerer en relativt liten samvariasjon mellom begrepene. Reliabilitetsanalysen indikerte at ved å utelate spørsmål 10, kunne man øke reliabiliteten. For kontrollens skyld ble det laget en ny indeks, BK9_25, hvor item 10 ble utelatt. En ny korrelasjonsanalyse viste at korrelasjonskoeffisienten ble ytterligere redusert, til .349.

Spørsmålet er om man skal beholde to begrep/indekser for behov for kompetanse, eller om man skal ha et samlet begrep. En reliabilitetstest av alle items knyttet til behov for kompetanse, viste at Cronbach's α er .75, noe som er tilfredsstillende. Den kan ikke økes ved å utelate noen items, heller ikke nr 10. Det er derfor hensiktsmessig å bruke alle items i ett samlet begrep for kompetansebehov i de videre analysene.

Behov for tilhørighet

En faktoranalyse av items knyttet til behov for tilhørighet, viste at alle ladet på samme begrep.

Også her var faktorladningene tilfredsstillende ($> .50$) på alle items.

Factor Matrix(a)

	Factor 1
11. Behov for tilhørighet 1	,749
12. Behov for tilhørighet 2	,743
17. Behov for tilhørighet 3	,500
18. Behov for tilhørighet 4	,698
22. Behov for tilhørighet 5	,859
23. Behov for tilhørighet 6	,684
26. Behov for tilhørighet 7	,874
27. Behov for tilhørighet 8	,711

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Tabell 20 Faktoranalyse - Behov for tilhørighet

Reliabilitetstesten ga en Cronbach's α på .89. Ved å utelate item 17, kan α økes til .90. Også dette er såpass ubetydelig økning av en allerede god verdi, at item 17 beholdes i indeksen.

Jobbmessig behovstilfredsstillelse

Noen av indeksene kan slås sammen til variabler for å avgrense antall sammenhenger og få en mer hensiktsmessig modell. Jobbmessig behovstilfredsstillelse kan være en slik mulighet. Til grunn for sammenslåingene legges i første rekke begrepslikhet ut fra teori og overflatevaliditet. Dette sammenholdes med funn i korrelasjonsmatrisen, dvs at indeksene har signifikant positiv korrelasjon. Tilfredsstillelse av behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse utgjør til sammen begrepet jobbmessig behovstilfredsstillelse, dvs ett begrep med tre "dimensjoner". Dette baserer seg på Basic Needs Theory i selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2002) som fremholder at tilfredsstillelse av disse grunnleggende behov er en forutsetning for velbefinnende og utvikling. Dette gjelder også i en jobb-kontekst. Ut fra teorien hører indeksene som er konstruert for de tre behovene naturlig sammen. En

faktoranalyse av alle spørsmål knyttet til jobbmessig behovstilfredsstillelse for å kontrollere divergent validitet, viste ladning på fire begreper.

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor			
	1	2	3	4
7. Behov for autonomi 1	,173	,615	,060	,132
8. Behov for autonomi 2	,089	,385	,153	,109
9. Behov for kompetanse 1	,038	,156	,810	,080
10. Behov for kompetanse 2	,335	,166	,506	,233
11. Behov for tilhørighet 1	,496	,213	,126	,687
12. Behov for tilhørighet 2	,471	,211	,174	,739
13. Behov for autonomi 3	,268	,553	,056	,334
14. Behov for autonomi 4	-,008	,610	,170	,019
15. Behov for kompetanse 3	,185	,442	,069	,045
16. Behov for kompetanse 4	,227	,400	,309	,131
17. Behov for tilhørighet 3	,415	,153	,182	,223
18. Behov for tilhørighet 4	,625	,161	,126	,224
19. Behov for autonomi 5	,417	,622	,097	,145
20. Behov for autonomi 6	,351	,616	,127	,242
21. Behov for kompetanse 5	,296	,670	,103	,105
22. Behov for tilhørighet 5	,820	,300	,046	,181
23. Behov for tilhørighet 6	,684	,146	,098	,104
24. Behov for autonomi 7	,087	,669	,209	,007
25. Behov for kompetanse 6	,125	,270	,744	,009
26. Behov for tilhørighet 7	,858	,250	,112	,131
27. Behov for tilhørighet 8	,527	,332	,112	,357

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabell 21 Faktoranalyse - Jobbmessig behovstilfredsstillelse

Eigenvalue ble satt til 1,1 for å “presse” frem en reduksjon til 3 faktorer, og ny faktoranalyse ble kjørt. Fremdeles var det faktorladninger noe om hverandre i forhold til hva items var ment å måle, i tillegg til enkelte lave faktorladninger og kryssladninger.

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor		
	1	2	3
7. Behov for autonomi 1	,223	,603	,070
8. Behov for autonomi 2	,136	,382	,160
9. Behov for kompetanse 1	,079	,151	,839
10. Behov for kompetanse 2	,422	,155	,508
11. Behov for tilhørighet 1	,705	,231	,148
12. Behov for tilhørighet 2	,698	,235	,192
13. Behov for autonomi 3	,401	,534	,077
14. Behov for autonomi 4	-,004	,625	,165
15. Behov for kompetanse 3	,186	,448	,057
16. Behov for kompetanse 4	,269	,404	,292
17. Behov for tilhørighet 3	,491	,138	,180
18. Behov for tilhørighet 4	,684	,145	,108
19. Behov for autonomi 5	,460	,605	,088
20. Behov for autonomi 6	,436	,603	,133
21. Behov for kompetanse 5	,325	,665	,088
22. Behov for tilhørighet 5	,814	,292	,024
23. Behov for tilhørighet 6	,687	,129	,070
24. Behov for autonomi 7	,077	,688	,190
25. Behov for kompetanse 6	,130	,276	,707
26. Behov for tilhørighet 7	,820	,247	,080
27. Behov for tilhørighet 8	,629	,330	,108

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Tabell 22 Faktoranalyse - Jobbmessig behovstilfredsstillelse (2)

Ved å utelate items med for lav faktorladning og/eller kryssladning en for en og kjøre nye faktoranalyser, endte en opp med ladning på bare to faktorer: autonomi (2 items) og tilhørighet (7 items). Dette gir ikke mening, og de teoretiske begrep og resultatene fra den konvergente valideringen legges til grunn for de videre analyser.

En korrelasjonsanalyse av de tre ulike behov viste følgende:

Correlations

		BehovKompetanse	BehovTilhørighet	BehovAutonomi
BehovKompetanse	Pearson Correlation	1	,547(**)	,631(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	566	544	544
BehovTilhørighet	Pearson Correlation	,547(**)	1	,564(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	544	556	536
BehovAutonomi	Pearson Correlation	,631(**)	,564(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	544	536	559

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

Tabell 23 Korrelasjonsanalyse - Behovstilfredsstillelse

Korrelasjonskoeffisientene bør ikke være for høye. Hvor grensen for hva som er tilfredsstillende går, er det litt ulike oppfatninger av. Bryman & Cramer (2009) antyder .80 som grense, mens Ringdal (2001) antyder .90. Resultatene av denne undersøkelsen viser verdier mellom .547 og .629, dvs tilfredsstillende verdier. De tre elementene i jobbmessig behovstilfredsstillelse er mellomliggende variabler, dvs at de også har en rolle som uavhengige variabler. Uavhengige variabler må ikke være for høyt korrelert, da dette kan påvirke resultatene av regresjonsanalysen (Skog, 2005). Skulle to variabler være for høyt korrelert, kan man enten utelate den ene variabelen eller slå variablene sammen til en ny variabel (Kline, 2005).

En reliabilitetsanalyse av alle items i jobbmessig behovstilfredsstillelse, med unntak av item 8, viste en α -verdi på .92. Det er en meget god verdi, og den kan ikke økes ved å utelate noen items. For de videre analyser lages det også en felles indeks for alle items knyttet til jobbmessig behovstilfredsstillelse, dvs item 7 + 9-27.

Medbestemmelse

Faktoranalysen av items knyttet til medbestemmelse avdekket lading på 3 faktorer (se tabell 23). Item nr 28, 33 og 42 ble utelatt på grunn av for lave ladninger og/eller kryssladninger. Ny faktoranalyse ble gjennomført, og den viste nye kryssladninger for item 30, 37 og 38. Disse ble utelatt før neste faktoranalyse, som i sin tur viste kryssladning i item 43. Da også dette

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor		
	1	2	3
28. Medbestemmelse 1	,113	,124	-,327
29. Medbestemmelse 2	,436	,181	-,014
30. Medbestemmelse 3	,563	,184	,360
31. Medbestemmelse 4	,749	,284	,137
32. Medbestemmelse 5	,297	,163	,668
33. Medbestemmelse 6	,548	,510	,018
34. Medbestemmelse 7	,799	,287	,118
35. Medbestemmelse 8	,791	,227	,096
36. Medbestemmelse 9	,315	,167	,745
37. Medbestemmelse 10	,474	,659	,008
38. Medbestemmelse 11	,623	,278	,390
39. Medbestemmelse 12	,595	,429	,163
40. Medbestemmelse 13	,122	,561	,063
41. Medbestemmelse 14	,473	,317	,154
42. Medbestemmelse 15	,486	,433	,173
43. Medbestemmelse 16	,327	,688	-,008

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

Tabell 24 Faktoranalyse - Medbestemmelse

Spørsmål ble utelatt, fikk vi en forventet ladning på to begrep. Her ble item 40 utelatt grunnet for lave verdier. Neste faktoranalyse viste tilfredsstillende ladninger på to begrep: Verdi og forventning.

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor	
	1	2
29. Medbestemmelse 2	,471	,088
31. Medbestemmelse 4	,755	,260
32. Medbestemmelse 5	,206	,748
34. Medbestemmelse 7	,835	,250
35. Medbestemmelse 8	,792	,213
36. Medbestemmelse 9	,246	,751
39. Medbestemmelse 12	,669	,270
41. Medbestemmelse 14	,521	,247

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 25 Faktoranalyse - Medbestemmelse 2

Reliabilitetsanalyse av disse begrep ga en Cronbach's α på .86 for "verdi" (29, 31, 34, 35, 39 og 41), noe som må betegnes som bra. Ved å utelate item 29, kan α økes til .87. Denne økningen er imidlertid såpass ubetydelig og α såpass høy, at en utelatelse av dette item vil ha relativt lite for seg. Item 29 beholdes derfor. Begrepet for "forventning" (item 32 og 36) fikk en α på .74. En korrelasjonsanalyse av begrepene "Verdi" og "Forventning" viste en korrelasjonskoeffisient på ,459 (signifikant på .01-nivå), hvilket indikerer at begrepene er tilstrekkelig forskjellige til at multikolaritetsproblemer unngås. En reliabilitetsanalyse av alle items (både "verdi" og "forventning") viste en Cronbach's α på .86. Den kan ikke gjøres høyere ved å utelate noen. På denne bakgrunn lages indekser for Verdi, Forventning og en samlet for Medbestemmelse.

Involvering

Factor Matrix(a)

	Factor
	1
44. Involvering 1	,607
45. Involvering 2	,799
46. Involvering 3	,773
47. Involvering 4	,710
48. Involvering 5	,733
49. Involvering 6	,732
50. Involvering 7	,658

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Tabell 26 Faktoranalyse - Involvering

Faktoranalysen av items om involvering ladet alle på samme begrep med tilfredsstillende verdier. Reliabilitetsanalysen ga en Cronbach's α på .88, og den ville ikke bli høyere om noen items ble utelatt. Alle items inngår derfor i indeksen.

Motivasjon

Kontrollert motivasjon, ekstern regulering

Faktoranalysen viste ladning på to begrep:

	Factor	
	1	2
52. Kontr. Ekstern regulering 1	,363	,222
56. Kontr. Ekstern regulering 2	,780	,145
63. Kontr. Ekstern regulering 3	,710	,187
67. Kontr. Ekstern regulering 4	,144	,933
68. Kontr. Ekstern regulering 5	,695	,245
73. Kontr. Ekstern regulering 6	,275	,405

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 27 Faktoranalyse - Kontrollert motivasjon - ekstern regulering

En gjennomgang av spørsmålene kan gi en forklaring. Spørsmålene, eller påstandene/ svaralternativene i item 56, 63 og 68 er likelydende. De er imidlertid knyttet til ulike spørsmål (*Hvorfor utfører jeg mitt arbeid? Hvorfor ønsker jeg å løse kompliserte oppgaver på jobben? Hvorfor ønsker jeg å gjøre det bra i arbeidslivet?*). At disse lader på samme begrep er derfor som forventet. Item 52, "Fordi jeg ville få problemer hvis jeg ikke gjorde det", er svaralternativ til spørsmålet om hvorfor en utfører jobben sin. Her er det relativt liten faktorladning, og differansen i ladningene på faktorene er også for liten. Svarfordelingen er følgende:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	186	30,9	32,1	32,1
	Nokså uenig	133	22,1	23,0	55,1
	Hverken enig eller uenig	119	19,8	20,6	75,6
	Noså enig	73	12,1	12,6	88,3
	Helt enig	68	11,3	11,7	100,0
	Total	579	96,3	100,0	
Missing	System	22	3,7		
Total		601	100,0		

Tabell 28 Svarfordeling - Kontr. motivasjon - Item 52

Over halvparten (55,1%) her helt eller nokså uenig i påstanden. Dette item er derfor ikke en god nok indikator på ekstern regulert motivasjon, og det bør utelates fra analysen.

Item 73 (*"Fordi jeg kan bli belønnet for det"* som svar på spørsmålet om hvorfor en vil gjøre det bra i arbeidslivet) har også lav faktorladning. Svarene er rimelig normalfordelt, og det synes ikke å være noen åpenbar forklaring på det. Dette item bør utelates.

Item 67 (*"Fordi jeg ønsker at min leder skal snakke positivt om meg"* som svar på hvorfor man liker å løse kompliserte oppgaver på jobben) kan være feilplassert i gruppen "Ekstern regulering". Innholdet indikerer en mer korrekt plassering gruppen "Introjected regulering".

En ny faktoranalyse uten item 67 ga som resultat lading på ett begrep. Item 52 og 73 har fremdeles lave faktorladninger (hhv .410 og .372), og utelates fra de videre analyser.

Reliabilitetsanalysen viste en Cronbach's α på .80. Den kan ikke økes ved å utelate noen items, og item nr 56, 63 og 68 utgjør indeksen for kontrollert motivasjon, ekstern regulering.

Kontrollert motivasjon, introjertert regulering

Den første faktoranalysen av items om kontrollert motivasjon, introjected regulering, viste ladning på to begrep. Det ble gjennomført en ny faktoranalyse hvor item 67 ble tatt med, og det ga følgende resultat:

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor	
	1	2
51. Kontr. Introjected regulation 1	,596	,142
54. Kontr. Introjected regulation 2	,217	,635
60. Kontr. Introjected regulation 3	,538	,354
61. Kontr. Introjected regulation 4	,328	,533
67. Kontr. Ekstern regulering 4	,764	,322
69. Kontr. Introjected regulation 5	,832	,172
71. Kontr. Introjected regulation 6	,102	,623

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 29 Faktoranalyse - Kontrollert motivasjon - introjertert regulering

Vi ser her at vi får ladning på to begreper, med tilfredsstillende verdier. Vi ser også at den kryssladningen vi først hadde i item 61 ikke lenger er tilstede.

En inspeksjon av items kan gi forklaring på at de lader på to begreper. Item 51 (*Fordi min leder skal tro at jeg er en god medarbeider*), 60 (*Fordi jeg ønsker at mine kolleger skal synes at jeg er smart*), 67 (*Fordi jeg ønsker at min leder skal snakke positivt om meg*) og 69 (*Fordi min leder skal synes jeg er en dyktig ansatt*) er knyttet til hva andre synes, mens item 54

(Fordi jeg ville få dårlig samvittighet ellers), 61 (Fordi jeg ellers ville føle meg skamfull) og 71 (Hvis jeg ikke gjorde det bra, ville jeg få dårlige tanker om meg selv) går på ens egen tanker og følelser. Disse to dimensjoner vurderes som supplerende, ikke motstridende.

En korrelasjonsanalyse ga følgende resultat:

Correlations

		51. Kontr. Introjected regulation 1	54. Kontr. Introjected regulation 2	60. Kontr. Introjected regulation 3	61. Kontr. Introjected regulation 4	67. Kontr. Ekstern regulering 4	69. Kontr. Introjected regulation 5	71. Kontr. Introjected regulation 6
51. Kontr. Introjected regulation 1	Pearson Corr.	1	,254(**)	,486(**)	,284(**)	,467(**)	,513(**)	,092(*)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,027
	N	578	577	571	573	570	570	573
54. Kontr. Introjected regulation 2	Pearson Corr.	,254(**)	1	,306(**)	,403(**)	,370(**)	,307(**)	,445(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	577	579	572	574	571	571	574
60. Kontr. Introjected regulation 3	Pearson Corr.	,486(**)	,306(**)	1	,496(**)	,506(**)	,476(**)	,231(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	571	572	573	572	569	568	569
61. Kontr. Introjected regulation 4	Pearson Corr.	,284(**)	,403(**)	,496(**)	1	,404(**)	,348(**)	,337(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	573	574	572	575	570	569	571
67. Kontr. Ekstern regulering 4	Pearson Corr.	,467(**)	,370(**)	,506(**)	,404(**)	1	,711(**)	,305(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	570	571	569	570	572	568	568
69. Kontr. Introjected regulation 5	Pearson Corr.	,513(**)	,307(**)	,476(**)	,348(**)	,711(**)	1	,205(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	570	571	568	569	568	572	568
71. Kontr. Introjected regulation 6	Pearson Corr.	,092(*)	,445(**)	,231(**)	,337(**)	,305(**)	,205(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,027	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	573	574	569	571	568	568	575

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

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

Tabell 30 Korrelasjonsanalyse - Kontrollert motivasjon, introjertert regulering

Vi ser at alle items korrelerer positivt med tilfredsstillende verdi, signifikant på 0.01-nivå, med unntak av item 51-71.

Reliabilitetsanalysen viste en α -verdi på .81, noe som er meget bra. Den kan heller ikke økes ved å utelate noen items, og alle tas med i indeksen.

Autonom motivasjon, identifisert regulering

Faktoranalysen for denne gruppen viste følgende lading på to begreper, item 55 (Fordi jeg ønsker å forstå mer av det jeg gjør), 59 (Fordi jeg ønsker å lære nye ting) og 64 (For å finne ut om jeg mestrer det) på ett begrep, item 58 (Fordi det er viktig for meg å utføre et arbeid),

66 (*Fordi det er viktig for meg å vise at jeg er i stand til å løse kompliserte oppgaver*) og 72 (*Fordi det er viktig for meg å gjøre det bra i arbeidslivet*) på et annet.

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor	
	1	2
55. Auto. Identified regulation 1	,692	,100
58. Auto. Identified regulation 2	,256	,549
59. Auto. Identified regulation 3	,692	,176
64. Auto. Identified regulation 4	,485	,241
66. Auto. Identified regulation 5	,229	,428
72. Auto. Identified regulation 6	,036	,835

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 31 Faktoranalyse - Autonom motivasjon - Identifisert regulering

Første spørsmålsgruppen synes å ha et element av nysgjerrighet og utvikling i seg, mens den andre gruppen handler om hva som er viktig for respondenten. Dette kan være en forklaring på at faktoranalysen avdekker lading på to begreper. Begge begrepene hører naturlig inn i identifisert regulering av motivasjon. Item 66 har en noe lav faktorladning. Svarfordelingen avdekker ingen påfallende forhold, men itemet utelates likevel fra de videre analyser.

Reliabilitetsanalysen viste at Cronbach's α er noe lav (.66), og den kan heller ikke økes ved å ekskludere noen items. Item 55, 58, 59, 64 og 72 tas med i indeksen for autonom motivasjon, identifisert regulering.

Autonom motivasjon, indre regulering

I likhet med de øvrige spørsmålsgrupper om motivasjon, avdekker faktoranalysen lading på to begrep.

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor	
	1	2
53. Auto. indre motivasjon 1	,136	,932
57. Auto. indre motivasjon 2	,243	,607
62. Auto. indre motivasjon 3	,722	,177
65. Auto. indre motivasjon 4	,925	,233
70. Auto. indre motivasjon 5	,420	,225
74. Auto. indre motivasjon 7	,185	,330

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 32 Faktoranalyse - Autonom motivasjon - indre regulering

Her synes item 53 (*Fordi det er gøy*), 57 (*Fordi jeg liker det*) og 74 (*At jeg gjør det bra er kun en følge av at jeg har det gøy på jobben*) å dreie seg om glede/trivsel knyttet til arbeidet, mens item 62 (*Fordi jeg liker å løse vanskelige oppgaver*), 65 (*Fordi det er moro å løse vanskelige oppgaver*) og 70 (*Fordi jeg liker å gjøre et bra stykke arbeid*) mer er rettet mot positivt opplevde utfordringer, kanskje med et lite unntak for item 70, som også har en nokså lav faktorladning. Svarfordeling for dette item er følgende:

70. Auto. indre motivasjon 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	2	,3	,3	,3
	Nokså uenig	3	,5	,5	,9
	Hverken enig eller uenig	19	3,2	3,3	4,2
	Noså enig	179	29,8	31,0	35,1
	Helt enig	375	62,4	64,9	100,0
	Total	578	96,2	100,0	
Missing	System	23	3,8		
Total		601	100,0		

Statistics

N	Valid	578
	Missing	23
Mean		4,60
Median		5,00
Std. Deviation		,616
Variance		,380
Skewness		-1,747
Std. Error of Skewness		,102
Kurtosis		4,573
Std. Error of Kurtosis		,203

Tabell 33 Svarfordeling - Autonom motivasjon - Item 70

Vi ser at 95,9% av respondentene er helt eller nokså enig i påstanden. Dette gir en relativt høy skewness (-1,747) og kurtosis (4,573). Dette svekker itemet noe, og det utelates derfor fra de videre analyser. Item 74 har en så lav faktorladning at den ligger helt i grenseland for hva som kan tas med. Ifølge Tabachnick & Fidell (2001) kan man se bort fra ladninger på mindre enn .32. I denne målingen var ladningen på .33. På det grunnlag tas itemet ut.

Reliabilitetsanalysen viste en α -verdi på .75, hvilket er tilfredsstillende. Den kan heller ikke økes ved å utelate noen items, og indeksen konstrueres av item 53, 57, 62 og 65.

Selvoppfattet kompetanse

Items om selvoppfattet kompetanse lader på ett begrep, ifølge faktoranalysen.

Factor Matrix(a)

	Factor
	1
75. Selvoppfattet kompetanse 1	,863
76. Selvoppfattet kompetanse 2	,902
77. Selvoppfattet kompetanse 3	,612
78. Selvoppfattet kompetanse 4	,802

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Tabell 34 Faktoranalyse - Selvoppfattet kompetanse

Alle verdier er tilfredsstillende. Reliabilitetsanalysen viste en Cronbach's α på .87. Ved å utelate item 77, kan α økes til .89, men i likhet med tidligere målinger, beholdes dette item da α -verdien for begrepet i utgangspunktet er meget god. Alle items inngår derfor i indeksen.

Commitment

Affektiv commitment

Den innledende faktoranalyse av de items som omhandler affektiv commitment, ga følgende resultat:

Factor Matrix(a)

	Factor
	1
79. Affektiv commitment 1	,515
80. Affektiv commitment 2	,298
85. Affektiv commitment 3	,454
86. Affektiv commitment 4	,389
90. Affektiv commitment 5	,742
91. Affektiv commitment 6	,783
96. Affektiv commitment 7	,805
97. Affektiv commitment 8	,876

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Tabell 35 Faktoranalyse - Affektiv commitment

Item 80, 85 og 86 har lave ladninger, og disse items undersøkes nærmere. Påstanden man skulle ta stilling til i item 80 var: *Jeg liker å diskutere organisasjonen med mennesker som ikke er tilsatt her*. Svarene fordelte seg slik:

80. Affektiv commitment 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	78	13,0	13,6	13,6
	Nokså uenig	149	24,8	25,9	39,5
	Hverken enig eller uenig	203	33,8	35,3	74,8
	Noså enig	106	17,6	18,4	93,2
	Helt enig	39	6,5	6,8	100,0
	Total	575	95,7	100,0	
Missing	System	26	4,3		
Total		601	100,0		

Tabell 36 Svarfordeling - Affektiv commitment - Item 80

Svarene synes å være rimelig normalfordelte, og skewness og kurtosis hadde heller ikke unormale verdier. Jeg har imidlertid fått tilbakemeldinger om at dette item kunne oppfattes både positivt og negativt. Det kan være en årsak til at ca 1/3 av respondentene har svart ”Verken enig eller uenig”. Med en faktorladning på kun .30 utelates itemet fra de videre analyser. Item 85 lyder: *Jeg føler at denne organisasjonens problemer er mine egne*. Svarene fordelte seg som følger:

85. Affektiv commitment 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	191	31,8	33,3	33,3
	Nokså uenig	151	25,1	26,3	59,6
	Hverken enig eller uenig	153	25,5	26,7	86,2
	Noså enig	72	12,0	12,5	98,8
	Helt enig	7	1,2	1,2	100,0
	Total	574	95,5	100,0	
Missing	System	27	4,5		
Total		601	100,0		

Tabell 37 Svarfordeling - Affektiv commitment - Item 85

Svarprofilen skiller seg klart fra resultatene for de øvrige items knyttet til affektiv commitment, med unntak av item 86. Hele 59,6 % av respondentene har sagt seg helt eller nokså uenig i påstanden. Det er kun 13,7% som har sagt seg helt eller nokså enig i påstanden. Dermed fremstår den som er relativt dårlig indikator på affektiv commitment. Faktorladningen innledningsvis var på .45, noe som er i minste laget, og itemet utelates derfor fra de videre analyser.

Item 86 lyder: *Jeg tror ikke jeg kunne bli like nært knyttet til en annen organisasjon som jeg er til den organisasjonen jeg nå jobber i.* Svarfordelingen var som følger:

86. Affektiv commitment 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	264	43,9	46,2	46,2
	Nokså uenig	143	23,8	25,0	71,2
	Hverken enig eller uenig	82	13,6	14,3	85,5
	Noså enig	54	9,0	9,4	94,9
	Helt enig	29	4,8	5,1	100,0
	Total	572	95,2	100,0	
Missing	System	29	4,8		
Total		601	100,0		

Tabell 38 Svarfordeling - Affektiv commitment - Item 86

Også for dette spørsmål avviker svarprofilen fra de øvrige svar om affektiv commitment, med unntak av item 85. Her har 71,2% av respondentene sagt seg helt eller nokså uenig. Av samme grunn som for item 85 utelates også item 86 fra de videre analyser. Vi står igjen med item 79, 90, 91, 96 og 97. Faktoranalysen av disse viser tilfredsstillende verdier (.524 til .894). En reliabilitetsanalyse for disse items viser en α på .86, noe som er meget bra. Ved å utelate item 79, kan α økes til .88. Dette er en såpass ubetydelig økning av en allerede god verdi, at dette item beholdes.

Normativ commitment

Faktoranalysen for avdekket innledningsvis lading på to begrep.

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor	
	1	2
81. Normativ commitment 1	,268	,382
82. Normativ commitment 2	,323	,127
87. Normativ commitment 3	,187	,795
88. Normativ commitment 4	,330	,450
92. Normativ commitment 5	,355	,377
93. Normativ commitment 6	,638	,307
98. Normativ commitment 7	,492	,390
99. Normativ commitment 8	,619	,210

Extraction Method: Maximum Likelihood.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 39 Faktoranalyse - Normativ commitment

Item 81 og 82 hadde imidlertid relativt lave ladninger, og ble undersøkt nærmere.

Item 81 lyder: ”Jeg synes folk går fra jobb til jobb i for stor grad nå til dags”, og svarene fordelte seg som følger:

81. Normativ commitment 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	92	15,3	16,1	16,1
	Nokså uenig	113	18,8	19,8	35,9
	Hverken enig eller uenig	279	46,4	48,9	84,8
	Noså enig	67	11,1	11,7	96,5
	Helt enig	20	3,3	3,5	100,0
	Total	571	95,0	100,0	
Missing	System	30	5,0		
Total		601	100,0		

Tabell 40 Svarfordeling - Normativ commitment - Item 81

Hele 48,9% av respondentene har svart ”verken enig eller uenig” på denne påstand. Dette kan være en indikasjon på at dette item oppfattes som vanskelig å besvare, og at man har ”sikret seg” ved å velge det mest nøytrale svaralternativet. Det blir således en dårlig indikator på normativ commitment, og itemet tas ut.

Item 82 lyder: *Jeg synes at en ansatt alltid må være lojal overfor organisasjonen sin.*

Svarprofilen var denne:

82. Normativ commitment 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	70	11,6	12,2	12,2
	Nokså uenig	120	20,0	20,9	33,0
	Hverken enig eller uenig	166	27,6	28,9	61,9
	Noså enig	159	26,5	27,7	89,6
	Helt enig	60	10,0	10,4	100,0
	Total	575	95,7	100,0	
Missing	System	26	4,3		
Total		601	100,0		

Tabell 41 Svarfordeling - Normativ commitment - Item 82

Svarene på dette item skiller seg fra svarene på de øvrige items om normativ commitment. Det var i alt 38,1% av respondentene som hadde sagt seg helt eller nokså enig i påstanden, men svarene på de øvrige items lå i hovedsak på den delen av svarskaalen som omfattet uenighet i påstandene. Ifølge Tabachnick & Fidell (2001) kan man se bort fra ladninger på mindre enn .32. Dette item fikk en faktorladning på .32, og på dette grunnlag utelates det. En ny faktoranalyse over de resterende spørsmål, item 87, 88, 92, 93, 98 og 99, viste ladning på bare ett begrep og med tilfredsstillende faktorladninger (.577 til .677). En

reliabilitetsanalyse av spørsmål viste en Cronbach's α på .77. Denne kunne ikke økes ved å utelate noen spørsmål, og alle items tas dermed inn i indeksen for normativ commitment.

Rasjonell commitment

Rasjonell commitment omfatter to faktorer: ”mangel på alternativer til nåværende jobb” og ”personlige investeringer i jobben”. En faktoranalyse av items om rasjonell commitment forventes derfor å lade på to begreper.

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor	
	1	2
83. Rasjonell commitment 1	,402	,309
84. Rasjonell commitment 2	,432	,405
89. Rasjonell commitment 3	,112	,688
94. Rasjonell commitment 4	,534	-,001
95. Rasjonell commitment 5	,907	,181
100. Rasjonell commitment 6	,672	,207
101. Rasjonell commitment 7	,121	,675
102. Rasjonell commitment 8	,137	,652

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 42 Faktoranalyse - Rasjonell commitment

Den innledende faktoranalysen viste ladning på to faktorer. I item 83 og 84 er verdiene noe for lave, samt at det er kryssladninger med for liten differanse. Disse items undersøkes nærmere. Item 83 lyder: *Jeg er redd for hva som ville skje hvis jeg sluttet i jobben min uten å ha en ny jobb å gå til et annet sted.* Dette item har høyest lading på faktoren ”mangel på alternativer”. Faktorladningen er imidlertid relativt lav (.40) og differansen til ladningen på faktor 2, ”personlige investeringer”, er for liten. Det er ingen åpenbar forklaring på dette forhold. Svarene har en relativt normal fordeling med en overvekt på enighet i påstanden. Dette item *kan* imidlertid forstås til også å gjelde ”personlige investeringer”, dvs ”jeg er redd for hva som vil skje *med det jeg har investert i jobben* hvis jeg sluttet uten å ha en ny jobb å gå til”.

83. Rasjonell commitment 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	70	11,6	12,2	12,2
	Nokså uenig	87	14,5	15,2	27,4
	Hverken enig eller uenig	130	21,6	22,7	50,1
	Noså enig	158	26,3	27,6	77,7
	Helt enig	128	21,3	22,3	100,0
	Total	573	95,3	100,0	
Missing	System	28	4,7		
Total		601	100,0		

Tabell 43 Svarfordeling - Rasjonell commitment - Item 83

Item 84 lyder: *Selv om jeg ønsker det, ville det være vanskelig for meg å slutte i denne organisasjonen.* Dette item har noe høyere ladning enn item 83, men her er kryssladningen mer åpenbar. Her er det lettere å se at itemet kan forstås ut fra både ”mangel på alternativer” og ”personlige investeringer”: *”Selv om jeg ønsker det, ville det være vanskelig for meg å slutte i denne organisasjonen (fordi jeg ikke har noen annen jobb og gå til)”* og *”Selv om jeg ønsker det, ville det være vanskelig for meg å slutte i denne organisasjonen (fordi jeg har investert så mye i jobben/organisasjonen)”*. Svarfordelingen på dette ite avviker også noe fra svarene på de øvrige items om rasjonell commitment:

84. Rasjonell commitment 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	175	29,1	30,4	30,4
	Nokså uenig	130	21,6	22,6	53,0
	Hverken enig eller uenig	137	22,8	23,8	76,9
	Noså enig	100	16,6	17,4	94,3
	Helt enig	33	5,5	5,7	100,0
	Total	575	95,7	100,0	
Missing	System	26	4,3		
Total		601	100,0		

Tabell 44 Svarfordeling - Rasjonell commitment - Item 84

Item 84 må klart utelates grunnet kryssladning. Om en kjører en ny faktoranalyse uten item 84, får item 83 lavere ladninger, henholdsvis .39 og .28. Jeg velger derfor å utelate både item 83 og 84 fra de videre analyser. En ny faktoranalyse gir tilfredsstillende ladninger på to begreper, uten problematiske kryssladninger:

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor	
	1	2
89. Rasjonell commitment 3	,110	,624
94. Rasjonell commitment 4	,507	,003
95. Rasjonell commitment 5	,965	,193
100. Rasjonell commitment 6	,633	,236
101. Rasjonell commitment 7	,108	,717
102. Rasjonell commitment 8	,116	,685

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 45 Faktoranalyse - Rasjonell commitment (2)

Item 89, 101 og 102 er knyttet til ”personlige investeringer”, mens item 94, 95 og 100 gjelder ”mangel på alternativer”. Reliabilitetsanalyse av disse faktorer viste at ”personlige investeringer” har en α på .73, og her ville ikke α øke om noen items ble utelatt. For ”mangel på alternativer” var α .75. Ved å utelate item 94, kan α økes til .80. Dette er en såpass klar forbedring, at dette item tas ut. En reliabilitetsanalyse av alle items om rasjonell commitment viser en α -verdi på .72, hvilket er tilfredsstillende. Det lages en indeks for ”personlige investeringer” med item 89, 101 og 102, en indeks for ”mangel på alternativer” med item 95 og 100, samt en felles indeks for rasjonell commitment bestående av item 89, 95, 100, 101 og 102.

Jobbtilfredshet

Faktoranalysen av de fem items om jobbtilfredshet viste lading på to begreper:

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor	
	1	2
103. Jobbtilfredshet 1	,744	,164
104. Jobbtilfredshet 2	,884	,186
105. Jobbtilfredshet 3	,360	,378
106. Jobbtilfredshet 4	,266	,494
107. Jobbtilfredshet 5	,039	,665

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 46 Faktoranalyse - Jobbtilfredshet

Om en ser på formuleringen av items om jobbtilfredshet, vil en se at item 103 og 104 (103: *Jeg liker å jobbe med studentene mine* og 104: *Jeg synes at å undervise er en opplevelse som gir meg mye*) går på respondentens opplevelse av og tilfredshet med interaksjonen med studenter. Item 106 (*Skulle jeg velge yrke på nytt, hadde jeg valgt det samme om igjen*) og 107

(*Jeg føler meg sjelden frustrert når jeg er på jobb*) går i større grad på arbeidssituasjonen generelt og omfatte andre arbeidsområder som for eksempel forskning. item 105 (*Jeg har mulighet til å bruke min kreativitet i jobben*) kan gjelde både i undervisning/studentrettet arbeid og i arbeidssituasjonen for øvrig. Dette kan forklare både ladning på to faktorer og kryssladning i item 105. En reliabilitetstest av items viste en Cronbach's α på .66. Denne kunne økes til .68 ved å utelate item 107. Da α -verdien er noe lav, gjøres dette for å bedre verdien noe. Indeksen for jobbtilfredsstillelse inneholder dermed item 103-106.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) kan være knyttet til den enkelte høgskole, til kollegaer/team og/eller til studenter.

OCB Team

Faktoranalysen av items ment for å måle OCB rettet mot team eller kollegaer, viste ladning på to faktorer.

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor	
	1	2
108. OCB Team 1	,216	,645
111. OCB Team 2	,406	,348
114. OCB Team 3	,496	,116
118. OCB Team 4	,458	,143
119. OCB Team 5	,840	,158
121. OCB Team 6	,644	,255
122. OCB Team 7	,119	,632

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 47 Faktoranalyse - OCB Team

De ulike items undersøkes nærmere. Item 108 (*Jeg stiller frivillig til arbeid i høgskolens team/grupper*) og 122 (*Jeg deltar aktivt på møter (personalmøter, instituttmøter og lignende)*) kan forstås som om de gjelder høgskolen som helhet og ikke nødvendigvis bare til kollegagruppen. Item 114, 118, 119 og 121 er formulert mer entydig mot team/ kollegaer. Dette kan forklare at spørsmålene lader på to begrep. Item 108 og 122 flyttes over fra OCB Team til OCB Høgskole, og ny faktoranalyse gjennomføres. Vi får nå en ladning på bare ett begrep. Faktorladningene på item 111 og 118 er noe lave. Ved å utelate item 111 vil en få for

lave ladninger på item 114 og 118. Ved å utelate item 118, vil en få for lave ladninger på item 111, og ved å utelate begge, får en for lav faktorladning på item 114. Best resultat får en ved å utelate item 118. Reliabilitetsanalysen viste en α på .73, noe som er tilfredsstillende. Å utelate item 118 vil ikke ha innflytelse på α -verdien. I indeksen for OCB Team inkluderes item 111, 114, 119 og 121.

OCB Høgskole

Det kjøres en faktoranalyse av spørsmålene om OCB rettet mot høgskole hvor item 108 og 122 fra OCB Team tas med. Det ga følgende resultat:

Factor Matrix(a)

	Factor
	1
108. OCB Team 1	,717
109. OCB Høgskole 1	,534
110. OCB Høgskole 2	,796
116. OCB Høgskole 3	,613
117. OCB Høgskole 4	,553
120. OCB Høgskole 5	,535
122. OCB Team 7	,549
125. OCB Høgskole 6	,502

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a 1 factors extracted. 4 iterations required.

Tabell 48 Faktoranalyse - OCB Høgskole

Vi ser at det fremdeles er ladning på ett begrep, og nå er alle faktorladningene tilfredsstillende, også ladningene for item 109 og 125 som var noe lav i første forsøk. Reliabilitetsanalysen viste en α på .82. Det er meget bra, og den kan heller ikke økes ved å utelate noen spørsmål. I indeksen for OCB Høgskole tas item 108, 109, 110, 116, 117, 120, 122 og 125 med.

OCB Studenter

Også faktoranalysen av spørsmålene knyttet til OCB mot studenter viste ladning på ett begrep. Det er lave faktorladninger på item 113, 115 og 123. Verdiene på item 113 og 115 ligger under "minstekravet" på .32 (Tabachnick & Fidell, 2001), og disse ekskluderes.

Factor Matrix(a)

	Factor
	1
112. OCB Studenter 1	,733
113. OCB Studenter 2	,302
115. OCB Studenter 3	,255
123. OCB Studenter 4	,454
124. OCB Studenter 5	,790
126. OCB Studenter 6	,770

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a 1 factors extracted. 4 iterations required.

Tabell 49 Faktoranalyse - OCB Studenter

En undersøkelse av item 123 (*Jeg blir igjen i klasserommet i pausene for å høre på studentene*) viste ingen ”unormale trekk”, og årsaken til den noe lave faktorladningen fant jeg ikke. Spørsmålet utelates imidlertid. Ny faktoranalyse av de gjenværende spørsmål viser tilfredsstillende faktorladninger (.729 til .809). Reliabilitetsanalysen viste en α på .81, og heller ikke her vil den få noen økning ved å utelate spørsmål. Indeksen for OCB studenter består derfor av item 112, 124 og 126.

OCB

For å kontrollere divergent validitet, ble det kjørt en faktoranalyse med samtlige items knyttet til OCB. Den viste lading på 4 begrep. Eigenvalue ble deretter satt til 1,1 og ny faktoranalyse kjørt. Som det fremgår av tabell 51 er det relativt mange items med lave verdier og/eller kryssladninger. Videre analyser hvor disse items ble ekskludert et for et mellom faktoranalysene, endte en til slutt opp med lading på kun to faktorer (høgskole og studenter) med henholdsvis 4 og 3 items. Dette gir ikke mening i forhold til teori, så indeksene fra den konvergente valideringen beholdes.

Rotated Factor Matrix(a)

	Factor		
	1	2	3
108. OCB Team 1	,692	,170	,178
109. OCB Høgskole 1	,566	,082	,128
110. OCB Høgskole 2	,770	,239	,156
111. OCB Team 2	,356	,412	,134
112. OCB Studenter 1	,209	,245	,670
113. OCB Studenter 2	,101	,203	,235
114. OCB Team 3	,103	,530	,168
115. OCB Studenter 3	,117	,351	,154
116. OCB Høgskole 3	,436	,379	,326
117. OCB Høgskole 4	,401	,357	,140
118. OCB Team 4	,180	,428	,199
119. OCB Team 5	,175	,754	,177
120. OCB Høgskole 5	,352	,429	,270
121. OCB Team 6	,223	,596	,215
122. OCB Team 7	,532	,158	-,002
123. OCB Studenter 4	,068	,176	,416
124. OCB Studenter 5	,111	,206	,782
125. OCB Høgskole 6	,378	,351	,134
126. OCB Studenter 6	,115	,152	,746

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Tabell 50 Faktoranalyse – OCB

Det gjennomføres en korrelasjonsanalyse av disse med følgende resultat:

Correlations

		OCBteam	OCBhøgskole	OCBstudent
OCBteam	Pearson Correlation	1	,570(**)	,431(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	559	548	550
OCBhøgskole	Pearson Correlation	,570(**)	1	,422(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	548	556	547
OCBstudent	Pearson Correlation	,431(**)	,422(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	550	547	561

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

Tabell 51 Korrelasjonsanalyse - OCB

De tre dimensjonene for OCB korrelerer positivt og med signifikante verdier på 0.01-nivå. Indeksene slås sammen til en felles OCB-indeks. En reliabilitetsanalyse for hele OCB-begrepet viste en Cronbach's α på .87. Den kan ikke økes ytterligere ved å ekskludere noen items.

13.7 Vedlegg 7 - Oversikt over indekser

Variabel	Antall item	Item nr	Cronbach's Alpha
Autonomistøtte	6	1, 2, 3, 4, 5 og 6	.94
Behov for autonomi	6	7, 13, 14, 19, 20 og 24	.83
Behov for kompetanse	6	9, 10, 15, 16, 21 og 25	.75
Behov for tilhørighet	8	11, 12, 17, 18, 22, 23, 26 og 27	.89
Jobbmessig behovstilfredsstillelse	20	7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 og 27	.92
Medbestemmelse - Verdi	9	31, 33, 34, 35, 37, 39, 41, 42 og 43	.91
Medbestemmelse - Forventn.	2	32 og 36	.74
Medbestemmelse	11	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 41, 42 og 43	.90
Involvering	7	44, 45, 46, 47, 48, 49 og 50	.88
Kontrollert mot., ekstern	3	56, 63 og 68	.80
Kontrollert mot., introjected	7	51, 54, 60, 61, 67, 69 og 71	.81
Autonom mot., identified	5	55, 58, 59, 64 og 72	.66
Autonom mot. indre	4	53, 57, 62 og 65	.75
Autonom motivasjon	9	53, 55, 57, 58, 59, 62, 64, 65 og 72	.80
Selvoppfattet kompetanse	4	75, 76, 77 og 78	.87
Affektiv commitment	5	79, 90, 91, 96 og 97	.86
Normativ commitment	6	87, 88, 92, 93, 98 og 99	.77
Rasjonell com., pers. invest.	3	89, 101 og 102	.73
Rasjonell com., mangel på alt.	2	95 og 100	.80
Relativ Indre Commitment Indeks (RICI)	16	$(79, 90, 91, 96, 97)*2 + (87, 88, 92, 93, 98, 99)*1 + (89, 101, 102)*-1 + (95 \text{ og } 100)*-2$	
Jobbtilfredshet	4	103, 104, 105 og 106	.68
OCB Team	4	111, 114, 119 og 121	.73
OCB Høgskole	8	108, 109, 110, 116, 117, 120, 122 og 125	.82
OCB Student	3	112, 124 og 126	.81
OCB	15	108, 109, 110, 111, 112, 114, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 124, 125 og 126	.87

13.8 Vedlegg 8 - Gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet og spissitet

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
1. Autonomistøtte 1	589	3,63	1,194	-,595	,101	-,578	,201
2. Autonomistøtte 2	589	3,53	1,228	-,490	,101	-,776	,201
3. Autonomistøtte 3	589	4,15	1,097	-1,333	,101	1,038	,201
4. Autonomistøtte 4	587	3,18	1,330	-,183	,101	-1,097	,201
5. Autonomistøtte 5	588	3,60	1,261	-,650	,101	-,599	,201
6. Autonomistøtte 6	588	3,27	1,270	-,284	,101	-,905	,201
7. Behov for autonomi 1	585	3,81	1,142	-,872	,101	,006	,202
8. Behov for autonomi 2	585	2,92	1,273	,063	,101	-1,061	,202
9. Behov for kompetanse 1	586	4,23	,813	-1,081	,101	1,328	,202
10. Behov for kompetanse 2	584	4,07	,813	-1,018	,101	1,799	,202
11. Behov for tilhørighet 1	583	4,25	,811	-1,097	,101	1,334	,202
12. Behov for tilhørighet 2	585	4,31	,784	-1,225	,101	2,005	,202
13. Behov for autonomi 3	585	4,01	1,055	-1,046	,101	,494	,202
14. Behov for autonomi 4	583	3,61	1,059	-,502	,101	-,314	,202
15. Behov for kompetanse 3	583	4,05	1,041	-1,068	,101	,553	,202
16. Behov for kompetanse 4	578	3,68	,887	-,450	,102	,136	,203
17. Behov for tilhørighet 3	580	3,38	1,098	-,243	,101	-,638	,203
18. Behov for tilhørighet 4	581	3,30	1,021	-,209	,101	-,414	,202
19. Behov for autonomi 5	573	3,51	,965	-,621	,102	,200	,204
20. Behov for autonomi 6	574	4,13	,846	-,890	,102	,606	,204
21. Behov for kompetanse 5	578	3,91	,962	-,882	,102	,610	,203
22. Behov for tilhørighet 5	580	3,86	,954	-,740	,101	,365	,203
23. Behov for tilhørighet 6	576	3,15	1,131	-,035	,102	-,777	,203
24. Behov for autonomi 7	579	4,02	,903	-,804	,102	,436	,203
25. Behov for kompetanse 6	582	4,38	,720	-1,221	,101	2,007	,202
26. Behov for tilhørighet 7	578	3,81	,925	-,596	,102	,061	,203
27. Behov for tilhørighet 8	583	4,31	,754	-1,020	,101	1,241	,202
28. Medbestemmelse 1	584	2,58	1,266	,319	,101	-,985	,202
29. Medbestemmelse 2	584	2,79	1,059	,152	,101	-,525	,202
30. Medbestemmelse 3	584	3,12	1,163	-,261	,101	-,680	,202
31. Medbestemmelse 4	583	2,91	1,132	-,092	,101	-,709	,202
32. Medbestemmelse 5	581	3,37	1,158	-,387	,101	-,582	,202
33. Medbestemmelse 6	579	2,64	,966	,036	,102	-,379	,203
34. Medbestemmelse 7	581	2,72	1,077	-,005	,101	-,646	,202
35. Medbestemmelse 8	576	2,60	1,139	,199	,102	-,735	,203
36. Medbestemmelse 9	574	3,40	1,069	-,384	,102	-,459	,204
37. Medbestemmelse 10	577	2,46	1,055	,187	,102	-,778	,203
38. Medbestemmelse 11	579	2,96	1,120	-,096	,102	-,738	,203
39. Medbestemmelse 12	576	2,38	1,015	,203	,102	-,655	,203
40. Medbestemmelse 13	575	3,26	1,067	-,214	,102	-,477	,203
41. Medbestemmelse 14	575	3,04	1,112	-,101	,102	-,727	,203
42. Medbestemmelse 15	574	2,93	1,166	-,043	,102	-,815	,204
43. Medbestemmelse 16	579	2,61	1,145	,132	,102	-,850	,203
44. Involvering 1	582	3,02	1,017	-,097	,101	-,550	,202
45. Involvering 2	582	3,45	1,003	-,413	,101	-,252	,202
46. Involvering 3	580	3,52	1,019	-,342	,101	-,388	,203
47. Involvering 4	579	3,37	1,062	-,314	,102	-,468	,203
48. Involvering 5	581	3,65	,995	-,515	,101	-,296	,202
49. Involvering 6	581	3,93	,866	-,665	,101	,241	,202
50. Involvering 7	577	3,33	,970	-,237	,102	-,290	,203
51. Kontr. Introjected regulation 1	578	1,94	1,057	,881	,102	-,142	,203
52. Kontr. Ekstern reulering 1	579	2,49	1,361	,493	,102	-,970	,203
53. Auto. indre motivasjon 1	580	4,13	,852	-1,061	,101	1,550	,203
54. Kontr. Introjected regulation 2	579	3,42	1,282	-,546	,102	-,717	,203

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
	55. Auto. Identified regulation 1	578	4,11	,970	-1,260	,102	1,631
56. Kontr. Ekstern regulering 2	577	3,82	1,075	-,885	,102	,343	,203
57. Auto. indre motivasjon 2	576	4,44	,690	-1,188	,102	1,593	,203
58. Auto. Identified regulation 2	576	4,42	,794	-1,589	,102	2,931	,203
59. Auto. Identified regulation 3	576	4,45	,767	-1,569	,102	2,860	,203
60. Kontr. Introjected regulation 3	573	2,22	1,109	,484	,102	-,741	,204
61. Kontr. Introjected regulation 4	575	2,11	1,104	,631	,102	-,574	,203
62. Auto. indre motivasjon 3	576	4,08	,876	-1,063	,102	1,453	,203
63. Kontr. Ekstern reulering 3	575	3,48	1,078	-,613	,102	-,089	,203
64. Auto. Identified regulation 4	573	3,87	1,038	-,938	,102	,647	,204
65. Auto. indre motivasjon 4	574	4,18	,861	-1,037	,102	1,076	,204
66. Auto. Identified regulation 5	571	3,46	1,136	-,551	,102	-,279	,204
67. Kontr. Ekstern reulering 4	572	2,45	1,118	,209	,102	-,896	,204
68. Kontr. Ekstern reulering 5	573	3,24	1,134	-,418	,102	-,500	,204
69. Kontr. Introjected regulation 5	572	2,65	1,130	,060	,102	-,913	,204
70. Auto. indre motivasjon 5	578	4,60	,616	-1,747	,102	4,573	,203
71. Kontr. Introjected regulation 6	575	3,65	1,075	-,676	,102	-,066	,203
72. Auto. Identified motivasjon 6	574	4,04	,900	-1,016	,102	1,276	,204
73. Kontr. Ekstern reulering 6	572	2,94	1,100	-,076	,102	-,616	,204
74. Auto. indre motivasjon 7	575	3,35	1,126	-,451	,102	-,391	,203
75. Selvpoffattat kompetanse 1	580	4,36	,690	-,898	,101	,677	,203
76. Selvpoffattat kompetanse 2	579	4,37	,695	-1,018	,102	1,137	,203
77. Selvpoffattat kompetanse 3	580	4,09	,727	-,607	,101	,422	,203
78. Selvpoffattat kompetanse 4	579	4,29	,727	-,971	,102	1,195	,203
79. Affektiv commitment 1	576	3,49	1,168	-,516	,102	-,461	,203
80. Affektiv commitment 2	575	2,79	1,102	,118	,102	-,611	,203
81. Normativ commitment 1	571	2,67	,995	-,066	,102	-,234	,204
82. Normativ commitment 2	575	3,03	1,179	-,128	,102	-,859	,203
83. Rasjonell commitment 1	573	3,33	1,306	-,347	,102	-,978	,204
84. Rasjonell commitment 2	575	2,45	1,246	,350	,102	-,999	,203
85. Affektiv commitment 3	574	2,22	1,079	,388	,102	-,907	,204
86. Affektiv commitment 4	572	2,02	1,200	,993	,102	-,060	,204
87. Normativ commitment 3	572	1,90	,955	,740	,102	-,266	,204
88. Normativ commitment 4	571	1,73	,937	1,113	,102	,364	,204
89. Rasjonell commitment 3	574	2,86	1,260	-,048	,102	-1,058	,204
90. Affektiv commitment 5	572	2,73	1,134	-,011	,102	-,866	,204
91. Affektiv commitment 6	574	2,91	1,114	-,169	,102	-,819	,204
92. Normativ commitment 5	572	1,83	1,014	1,076	,102	,281	,204
93. Normativ commitment 6	569	2,00	1,099	,784	,102	-,389	,204
94. Rasjonell commitment 4	570	2,40	1,322	,484	,102	-,990	,204
95. Rasjonell commitment 5	568	2,70	1,345	,188	,103	-1,180	,205
96. Affektiv commitment 7	571	3,02	1,082	-,240	,102	-,630	,204
97. Affektiv commitment 8	570	3,00	1,096	-,184	,102	-,668	,204
98. Normativ commitment 7	571	2,21	,950	,105	,102	-,934	,204
99. Normativ commitment 8	568	2,22	,942	,277	,103	-,472	,205
100. Rasjonell commitment 6	567	2,63	1,312	,272	,103	-1,029	,205
101. Rasjonell commitment 7	572	2,47	1,193	,306	,102	-,950	,204
102. Rasjonell commitment 8	567	2,63	1,231	,207	,103	-,992	,205
103. Jobbtillfredshet 1	576	4,60	,638	-1,622	,102	2,802	,203
104. Jobbtillfredshet 2	577	4,46	,745	-1,486	,102	2,521	,203
105. Jobbtillfredshet 3	575	4,46	,702	-1,297	,102	1,757	,203
106. Jobbtillfredshet 4	576	3,89	1,066	-,790	,102	,087	,203
107. Jobbtillfredshet 5	577	3,25	1,163	-,297	,102	-,725	,203
108. OCB Team 1	573	3,47	1,107	-,567	,102	-,378	,204
109. OCB Høgskole 1	573	2,61	1,303	,295	,102	-1,058	,204
110. OCB Høgskole 2	570	3,36	1,160	-,488	,102	-,526	,204
111. OCB Team 2	571	3,93	,941	-1,012	,102	1,125	,204
112. OCB Studenter 1	572	3,41	1,282	-,478	,102	-,826	,204

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
113. OCB Studenter 2	572	4,07	1,071	-1,196	,102	,980	,204
114. OCB Team 3	572	4,03	1,038	-1,003	,102	,521	,204
115. OCB Studenter 3	573	4,26	,784	-,901	,102	,738	,204
116. OCB Høgskole 3	572	3,97	,960	-,864	,102	,503	,204
117. OCB Høgskole 4	571	3,66	1,043	-,533	,102	-,214	,204
118. OCB Team 4	565	2,59	1,269	,250	,103	-,919	,205
119. OCB Team 5	567	3,57	1,012	-,541	,103	,100	,205
120. OCB Høgskole 5	568	3,53	1,143	-,523	,103	-,408	,205
121. OCB Team 6	566	3,89	,961	-,844	,103	,761	,205
122. OCB Team 7	570	3,64	1,111	-,614	,102	-,258	,204
123. OCB Studenter 4	566	3,85	1,028	-,856	,103	,444	,205
124. OCB Studenter 5	567	3,48	1,275	-,525	,103	-,776	,205
125. OCB Høgskole 6	573	4,28	,862	-1,241	,102	1,395	,204
126. OCB Studenter 6	570	3,83	1,215	-,878	,102	-,206	,204
Valid N (listwise)	393						