

**En analyse av oppfattet organisatorisk støtte (POS) i en norsk,  
statlig virksomhet på bakgrunn av de ansattes refleksjoner rundt  
sitt generelle arbeidsmiljø i SWOT-intervju.**

Monika Andersen Skauli

Mastergrad i arbeids- og organisasjonspsykologi



Psykologisk Institutt,

Universitetet i Oslo

Mai 2009

## Kunngjøringer

Takk til min veileder Roald Bjørklund som har vært behjelpelig med gode råd. Jeg vil også takke Bjørklund for at samarbeidet med den aktuelle statlige virksomheten i utgangspunktet lot seg gjennomføre, og for at jeg fikk muligheten til å delta i dette prosjektet.

Jeg vil også få takke Pål Ulleberg for å ha kommet med gode kommentarer når det gjelder den metodiske delen av studien. Det har vært til stor hjelp at du alltid er så sjenerøs med dine givende innspill.

Takk til Per Straumsheim for gode tips i tilknytning til bruk av analyseprogrammet NVivo. De var til stor hjelp og lettet kodingsarbeidet.

Til mine medstudenter: Jeg vil takke Lise Craig og Ole André Bråten for et godt samarbeid rundt datainnsamlingen og for utveksling av gode råd og motiverende samtaler underveis. Jeg vil videre uttrykke spesiell takknemlighet til Lise, Kathrine Leirkjær og Erik Vesaasen som har vært behjelpelige med gjennomlesing og konstruktiv tilbakemelding på utkast til denne oppgaven. En spesiell takk til Erik som også har vært behjelpelig med gode tekniske råd.

Sist, men ikke minst, vil jeg få takke den statlige virksomheten som har stilt seg til disposisjon for denne studien, med en stor åpenhet og gjestfrihet – takk for et godt samarbeid.

Monika Andersen Skauli,  
april, 2009

## Innhold

<b>Abstract</b> .....	<b>1</b>
<b>Teoretisk bakgrunn</b> .....	<b>2</b>
Oppfattet organisatorisk støtte (POS) .....	2
Faktorer som kan føre til POS .....	3
Betydningen av personlighet for POS .....	10
Konsekvenser av POS .....	11
Kartlegging av POS .....	12
Den aktuelle studien .....	14
<b>Metode</b> .....	<b>16</b>
Deltakere .....	16
Intervju .....	16
Prosedyre .....	17
Databehandling og analyse .....	17
Ethiske vurderinger .....	20
<b>Resultater</b> .....	<b>20</b>
Fordeling av utsagn på POS- og SWOT-kategoriene .....	20
Fordeling av utsagn på POS-kategoriene og IGLO-nivåene .....	27
Fordeling av det totale antall utsagn på SWOT-kategoriene og IGLO-nivåene .....	32
<b>Diskusjon</b> .....	<b>36</b>
Oppsummering av hovedfunn .....	36
POS som beskrivende teoretisk rammeverk for det generelle arbeidsmiljøet .....	36
Arbeidsmiljøet sett gjennom et "POS-filter" .....	38
Forekomst av POS i den aktuelle virksomheten .....	39
Metodekritikk .....	43
Fremtidige studier .....	46

<b>Konklusjon</b> .....	<b>47</b>
<b>Litteratur</b> .....	<b>48</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>55</b>
Vedlegg A: Informert samtykkeerklæring .....	55
Vedlegg B: Korrelasjonsmatriser for SWOT, POS og IGLO .....	56

## Abstract

The purpose of this study was to analyze *Perceived Organizational Support* (POS) using SWOT-interviews (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). A sample of 40 employees from a public institution were interviewed. Their reflections on the general working environment were coded according to the four SWOT-categories mentioned above, the three main categories of POS (*fairness, supervisor support, and organizational rewards and favourable job conditions*), and at the organizational levels of *individual, group, leader and organization*. The results showed that 31 percent of the overall SWOT-statements could be categorized on the POS-categories. The analysis based on the total number of statements in the SWOT-framework showed a distribution of statements where most of the statements were categorized as strengths and weaknesses, both representing the present. In reverse, the POS-analysis showed that the employees mainly reflected upon weaknesses and opportunities, representing both the present and the future. There were also more weaknesses reported in the supervisor support POS category, and more opportunities at job training (underlying the organizational rewards and favourable job conditions category). POS accounted for a larger porportion of reflections at the leader level than the total number of statements. A suggestion for future research is to combine the use of SWOT-interviews with the Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) questionnaire when studying POS.

Arbeid utgjør en stor og sentral del av menneskers liv, og kan være viktig både for vår personlige integritet (Schabracq, 2003), og for vår psykiske og fysiske helse (Karasek, 1979; Schabracq, Cooper, Travers, & van Maanen, 2001). Sett ut i fra et sosialt bytteperspektiv bytter ansatte arbeidsinnsats og lojalitet til organisasjonen mot konkrete insentiver som lønn og forfremmelse, men også mot sosioemosjonelle goder som omsorg og aksept (Blau, 1964; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Gould, 1979). Ut i fra *normen om gjensidighet* (Gouldner, 1960), ønsker de ansatte å gjengjelde god behandling fra organisasjonen. I den grad både de ansatte og organisasjonen legger denne normen til grunn for forholdet dem imellom blir positiv behandling fra de ansatte og organisasjonen gjengjeldt, noe som fører til fordelaktige konsekvenser for begge parter (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Forholdet mellom de ansatte og organisasjonen har vært av interesse spesielt siden fokuset på human relations utviklet seg på 1950-tallet (Furnham, 2005). Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) har fokusert på et konkret aspekt ved dette forholdet i senere tid. De beskriver at de ansatte utvikler generelle antagelser om hvordan deres organisasjon setter pris på deres bidrag og bryr seg om deres velvære. På bakgrunn av disse antagelsene gjør de seg opp en mening om organisasjonens holdning til å belønne deres arbeidsinnsats og imøtekomme deres sosioemosjonelle behov, kjent som *oppfattet organisatorisk støtte* ("Perceived Organizational Support", heretter omtalt som POS). Det er foretatt minimalt med studier av POS innenfor det norske arbeidslivet til tross for at et stort antall studier internasjonalt har fokusert på POS (Rhoades & Eisenberger, 2002) siden Eisenberger et al. presenterte begrepet i 1986. Tatt i betraktning at følgene av POS hos de ansatte kan anses å ha stor betydning både for de ansatte og organisasjonen er det av interesse å studere POS i sammenheng med det norske arbeidslivet. I denne studien gjøres nettopp dette: POS analyseres i en norsk, statlig virksomhet på bakgrunn av SWOT-intervju.

## Teoretisk bakgrunn

### *Oppfattet organisatorisk støtte (POS)*

I følge *organisatorisk støtteteori* (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), danner de ansatte globale oppfatninger om hvordan organisasjonen verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velvære. En slik form for oppfattet organisatorisk støtte øker de ansattes følte forpliktelse til å gjengjelde denne oppfattede støtten fra organisasjonen, noe som

videre er i tråd med normen om gjensidighet (Gouldner, 1960). Organisatorisk støtteteori har utgangspunkt i *sosial bytteteori* (Blau, 1964) med antagelsen om at forholdet mellom ansatt og organisasjon blir styrket gjennom positive opplevelser mellom partene. I forholdet mellom den ansatte og organisasjonen, ut i fra sosial bytteteori, veier den ansatte sin prestasjon og lojalitet opp mot såkalte upersonlige insentiver (lønn og andre goder) og mot sosioemosjonelle behov som for eksempel følelse av omsorg (Blau, 1964). Ut i fra organisatorisk støtteteori, utvikler de ansatte POS for å tilfredsstille sosioemosjonelle behov og for å avgjøre om organisasjonen er innstilt på å belønne økt innsats i dens favør. Hvor sterke de sosioemosjonelle behovene er, har imidlertid vist seg å ha betydning for forholdet mellom POS og jobbprestasjon (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). I følge organisatorisk støtteteori, blir utviklingen av POS videre styrket av at de ansatte tillegger organisasjonen menneskelige egenskaper (Eisenberger et al., 1986). Når handlinger gjøres av såkalte *agenter* fra organisasjonen, blir dette ofte oppfattet som å være med intensjoner fra organisasjonen i seg selv, heller enn intensjoner som kommer fra agentene alene. Avhengig av om disse handlingene oppfattes som gunstige eller ugunstige av de ansatte, blir behandlingen oppfattet som en indikasjon på om organisasjonen setter pris på de ansatte eller ikke (Levinson, 1965).

#### *Faktorer som kan føre til POS*

På bakgrunn av en meta-analyse av over 70 studier fremsetter Rhoades og Eisenberger (2002) tre hovedkategorier for oppfattet god behandling fra organisasjonen som i følge organisatorisk støtteteori vil øke POS. Kategoriene er som følger: *Oppfattet rettferdighet*, *oppfattet støtte fra ledelsen*, og *oppfattet organisatoriske belønninger og arbeidsbetingelser*. Den sistnevnte kategorien, oppfattet organisatoriske belønninger og arbeidsbetingelser, er fellesbetegnelse for seks underkategorier: *Lønn og forfremmelse*, *jobbtrening*, *rollestress*, *jobbsikkerhet*, *autonomi* og *organisasjonsstørrelse*. For enkelthets skyld omtales kategoriene videre uten bruk av begrepet *oppfattet*. I Rhoades og Eisenbergers meta-analyse, ble disse kategoriene funnet å være signifikant relaterte til POS. Det er i følge Eisenberger et al. (1986), av betydning om de ansatte oppfatter at støtten fra organisasjonen er på frivillig basis, i motsetning til hvis det er påtvunget organisasjonen. Eksempler på dette kan være aktiviteter innenfor helse, miljø og sikkerhet (HMS). Ut i fra organisatorisk støtteteori er dette en attribueringsprosess som kan sammenlignes med hva som er tilfellet når det gjelder interpersonlige forhold. Når noe gis frivillig til en mottaker i interpersonlige forhold, kan dette tolkes av mottakeren som et tegn på omsorg og respekt, i motsetning til hvis handlingen ble

gjort fordi det var påkrevd. Nedenfor presenteres kategoriene for hva som kan føre til at de ansatte opplever POS (Eisenberger et al. 1986).

*Rettferdighet.* I følge organisatorisk støtteteori, vil de ansatte gjengjelde den oppfattede støtten fra organisasjonen. Hvorvidt de ansatte opplever at organisasjonen behandler dem rettferdig kan videre ha påvirkning på POS. I litteraturen omtales ulike typer rettferdighet i organisasjonen, en av dem er *prosedural rettferdighet*. Greenberg (1990) definerer prosedural rettferdighet som selve fordelingsprosessen av goder og hvorvidt dette gjøres rettferdig. Videre skilles det mellom strukturelle og sosiale aspekter ved prosedural rettferdighet (Cropanzano & Greenberg, 1997). Det strukturelle aspektet innebærer hvilke formelle regler og retningslinjer som gjelder ved fordelingen, eksempelvis om de ansatte får tilstrekkelig informasjon før avgjørelser tas og om de ansatte blir hørt. Det sosiale aspektet omfatter kvaliteten på den interpersonlige behandlingen av de ansatte under fordelingen, om de for eksempel blir behandlet med verdighet og respekt. Rhoades og Eisenberger (2002) inkluderer også *organisatorisk politikk* i denne kategorien. Organisatorisk politikk står i motsetning til en oppfattet rettferdighet, og innebærer individuell atferd som fremmer egen interesse uten å vurdere dette opp mot andres eller organisasjonens velvære (Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997). Organisatorisk politikk blir ofte utført i det skjulte og blir ikke sanksjonert av organisasjonen. Fordi ikke alle ansatte bruker organisatorisk politikk for å fremme sine interesser, står dette i motsetning til rettferdighetsbegrepet (Ferris, Russ, & Fandt, 1989). Ut i fra denne opplevelsen av urettferdighet, vil de ansatte i følge organisatorisk støtteteori oppleve lav POS. Ambrose og Scminke (2003) fant at forholdet mellom prosedural rettferdighet og POS er sterkere i organisasjoner som har en såkalt *mekanisk* struktur, enn i organisasjoner som preges av såkalt *organisk* struktur. Mekanisk struktur innebærer at strenge regler, tradisjonelt byråkrati og sentralisert makt preger virksomheten, hvor kommunikasjonen går gjennom hierarkiske kanaler og hvor formelle regler dominerer beslutningstaking. Organisk struktur innebærer derimot fleksibilitet og desentralisering, hvor kommunikasjonskanalene er mer åpne og hvor tilpasning prioriteres fremfor formelle regler når det gjelder å hjelpe de ansatte mot sine mål (Slevin & Covin, 1997). Funnene til Ambrose og Scminke indikerer at når de ansatte oppfatter de formelle prosedyrene som spesielt rettferdige, rapporterer de som er ansatte i mekaniske organisasjoner høyere grad av prosedural rettferdighet enn ansatte i organiske organisasjoner. Når den prosedurale rettferdigheten oppfattes som lav, responderer imidlertid ansatte i mekaniske organisasjoner mer negativt enn ansatte i organiske organisasjoner. Selv om prosedural rettferdighet har en



betydning i organiske organisasjoner, er tilstedeværelsen og fraværet av denne typen rettferdighet mindre avgjørende enn den er i mekaniske organisasjoner i følge resultatene til Ambrose og Scminke. Den aktuelle virksomheten i denne studien kan karakteriseres som å inneha en mekanisk struktur. Det forventes dermed at de ansatte vil gi hyppig rapportering når det gjelder rettferdighetsbegrepet.

Rettferdighetsbegrepet er nært knyttet til *teorien om likhet* (Adams, 1965) som videre knyttes opp mot motivasjon på arbeidsplassen. Teorien går ut på at mennesker er motivert til å opprettholde rettferdige forhold mellom seg selv og andre, og videre forandre de forholdene som oppfattes som urettferdige. Man har en motivasjon til å komme seg ut av de negative følelsene det innebærer å oppleve urettferdig behandling i jobben ved å sammenligne seg med andre. I følge likhetsteorien sammenligner mennesker seg med andre på bakgrunn av to variabler, nemlig det man gir og oppfatter at andre gir (anstrengelser), og det man får tilbake og oppfatter at andre får tilbake (goder og belønninger). Fordi man i følge teorien ønsker å unngå slike negative følelser, kan konsekvensene av oppfattet urettferdig behandling være å balansere det man *gir* ut i fra det man *får*. Dette kan eksempelvis være å justere sin arbeidsinnsats (Furnham, 2005). Psykologiske reaksjoner på slike følelser, kan videre være å rasjonalisere virkeligheten (Furnham, 1992). Sett ut i fra organisatorisk politikk og at ansatte som fører slik politikk kan oppnå høyere lønn og goder enn andre likestilte, kan dette i følge likhetsteorien føre til at medarbeidere opplever negative følelser, som igjen kan få uheldige konsekvenser for organisasjonen ved at den ansatte reduserer sin arbeidsinnsats. Hvis de ansatte ikke føler at organisasjonen betaler dem ut i fra den innsatsen de faktisk gjør, kan dette resultere i negative følelser sett ut i fra teorien om likhet, og en opplevelse av urettferdighet sett ut i fra prosedural rettferdighet. På bakgrunn av dette bør, i følge Greenberg og Baron (2003), ledere satse på å generelt både unngå å underbetale og overbetale sine ansatte, i tillegg til å la de ansatte få komme med innspill når avgjørelser skal tas, og videre informere tydelig om utfallene. *Belastning-belønning-ubalanse-modellen* ("Effort-reward-imbalance-model", ERI; Siegrist, 1996) er slik som teorien om likhet også er, bygget på rettferdighetsprinsippet. Utgangspunktet for ERI er at ytelse på jobben gjøres som del av en bytteprosess som blir gjengjeldt med arbeidsrelaterte belønninger, som penger, karrieremuligheter og jobbsikkerhet. Når den ansatte i høy grad yter, mens dette ikke blir belønnet i like stor grad (ubalanse), øker emosjonell spenning og faren for sykdommer. Ytelse fra den ansatte deles inn i ytre og indre. Ytre ytelse refererer til krav og forpliktelser fra jobben. Indre ytelse refererer til den ansattes indre drift til å oppfylle sine forventninger og for eksempel behov for kontroll. Det er funnet høy risiko for hjerte- og karsykdommer hos ansatte som har en arbeidssituasjon preget av høy

ytelse og lav belønning (de Jonge, Bosma, Peter, & Siegrist, 2000) I tillegg er det funnet støtte for at ERI kan predikere velvære på jobben (van Vegchel, de Jonge, Bosma, & Schaufeli, 2005). I sin meta-analyse, inkluderte Rhoades og Eisenberger (2002) prosedural rettferdighet og organisatorisk politikk under kategorien rettferdighet.

*Støtte fra ledelsen.* De ansatte har i følge Levinson (1965) en tendens til å anse sine ledere som agenter som representerer organisasjonen. Oppfattet støtte fra ledelsen vil derfor være avgjørende for hvorvidt de ansatte opplever støtte fra organisasjonen. I følge Kottke og Sharafinski (1988) utvikler de ansatte generelle oppfatninger om hvordan lederne verdsetter deres bidrag og hvorvidt de bryr seg om deres velvære på lik linje med hva de gjør med organisasjonen, kjent som *oppfattet støtte fra ledelsen* ("Perceived Supervisor Support", PSS). Selv om forholdet mellom POS og PPS i følge organisatorisk støtteteori tar utgangspunkt i at det er PSS som fører til POS, understreker imidlertid Yoon og Thye (2000) at forholdet kan være omvendt. Når de ansatte opplever støtte fra organisasjonen, kan de videre tenke at agentene fra organisasjonen, som er lederne, også støtter dem. Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski og Rhoades (2002) har studert årsaksretningen mellom PSS og POS. De fant at oppfattet støtte fra ledelsen er positivt relatert til endringer i POS i ettertid, noe som indikerer at oppfattet støtte fra ledelsen påvirker POS. Dette er videre i tråd med organisatorisk støtteteori.

Tett knyttet til oppfattet støtte fra ledelsen er *sosial støtte*, et begrep som er mye forsket på i sammenheng med positive effekter for både psykisk og fysisk helse (for eksempel Lee & Ashforth, 1996; Long, 1990). Betydningen av sosial støtte ble først introdusert av Festinger (1962) i hans bok om kognitiv dissonans. Viswesvaran, Sanchez og Fisher (1999) har videre funnet at sosial støtte enten kan direkte redusere, eller moderere et *stressor-belastningsforhold* ("stressor-strain") ved å fungere som en "buffer" som reduserer effektene av stressorer, som for eksempel utilfredshet ved jobben. Karaseks *krav-kontrollmodell* (1979) innebærer at både fysisk og psykisk belastning kan predikeres ut i fra kombinasjonen av krav og kontroll. To hypoteser er basert på disse begrepene. Den første kalles *belastningshypotesen* og innebærer at høyt belastende jobber ("high strain jobs") er en kombinasjon av høye psykologiske krav og lav kontroll i jobben. Den andre hypotesen kalles *læringshypotesen* og innebærer at når både jobbkravene er høye og kontroll i jobben er høy, blir jobben mer utfordrende og gir mulighet for læring og kompetanseutvikling. Selv om det foreligger støtte for begge disse hypotesene, har belastningshypotesen fått mest støtte (Kompier, 2003). Begrepet sosial støtte ble i senere tid inkludert i modellen (Karasek & Theorell, 1990), og da

kjent som *krav-kontroll-støttemodellen* (heretter kalt KKS), ved at sosial støtte har en ”buffer”funksjon. Sosial støtte kan komme fra medarbeidere eller overordnede på arbeidsplassen, og fungerer som en buffer for psykologisk belastning i følge modellen. En måte å håndtere for eksempel rollestress på er nettopp gjennom økt sosial støtte (Kaufman & Beehr, 1986). Betydningen av sosial støtte på arbeidsplassen har blitt ansett som et grunnleggende behov i følge Maslow (1954), som anser sosiale behov for å innebære *behov for å være et sosialt vesen*, som å ha venner, kollegaer, å bli likt og akseptert. Mange organisasjoner satser stort på å pleie det sosiale samholdet på jobben, noe som kan være med på å dekke disse behovene. Jahodas (1982) *latente behovsteori* inkluderer også viktigheten av sosial støtte på arbeidsplassen, ved at arbeid gir regelmessige delte opplevelser og kontakt med kollegaer og andre mennesker som ikke nødvendigvis er familie. Long (1990) har videre funnet at sosial støtte kan øke bruken av aktive mestringsstrategier på arbeidsplassen.

På bakgrunn av betydningen av sosial støtte for arbeidsmiljøet, ble *kollegastøtteordningen* startet i 1995 (Bjørklund, 1997), hvor utgangspunktet nettopp er sosial støtte. Prinsippet er at den som står den ansatte nærmest på arbeidsplassen er best egnet til å støtte den ansatte i vanskelige situasjoner og ved vanskelige beslutninger. Selv om kollegastøtteordningen innebærer støtte fra andre kollegaer, vil det være fordelaktig for organisasjonen å fremstå som en rollemodell når det gjelder å uttrykke sosial støtte, som nettopp er selve kollegastøtteordningens rasjonale. Ut i fra et *sosialt læringsperspektiv* (Bandura, 1977) vil organisasjonens atferd mot de ansatte, gjennom støtte fra ledelsen, fungere som en modell for de ansattes atferd i form av sosial støtte. Dette kaller Bandura (1977) for *modellering*. På bakgrunn av prinsippet om modellering og at den aktuelle virksomheten har en kollegastøtteordning, i tillegg til den sentrale plassen sosial støtte har for et arbeidsmiljø, forventes det at de ansatte vil komme med mange rapporteringer omkring støtte fra ledelsen. Forholdet mellom støtte fra ledelsen og POS er imidlertid moderert av hvilken posisjon i organisasjonen som de ansatte oppfatter at lederen har (Eisenberger et al., 2002). Dette innebærer at jo sterkere de ansatte identifiserer lederen med organisasjonen, jo sterkere påvirkning har dette for om de oppfatter støtte fra organisasjonen. Det er spesielt tre faktorer som er avgjørende i denne sammenheng: hvorvidt organisasjonen har en positiv holding til lederens bidrag og om den er interessert i lederens velvære, lederens påvirkningskraft i viktige organisatoriske beslutninger, og hvor stor autoritet og autonomi som er gitt til lederen når det gjelder hans eller hennes jobb (Eisenberger et al., 2002).

*Organisatoriske belønninger og arbeidsbetingelser: Lønn og forfremmelse.* Ut i fra organisatorisk støtteteori er goder fra organisasjonen med på å signalisere støtte fra organisasjonen. Hva de ansatte får i lønn og hvilke muligheter de har til forfremmelse kan videre påvirke hvordan de opplever støtte fra organisasjonen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Denne kategorien kan ses ut fra et distributivt rettferdighetsperspektiv (Greenberg, 1990), som karakteriserer hvordan belønningene tildeles, i dette tilfellet lønn og forfremmelse. I følge teorien om likhet (Adams, 1965) er det essensielt at de ansatte føler seg rettferdig behandlet når det gjelder belønninger, siden konsekvensene av at de ikke gjør det for eksempel kan være redusert arbeidsinnsats fra de ansatte.

*Jobbtrening.* Hvorvidt organisasjonen investerer i de ansatte ved å legge til rette for jobbtrening kan ha en påvirkning på POS i følge Wayne, Shore og Liden (1997). De fant at utviklingsmuligheter, eksempelvis å kunne få fri for å ta utdanning, var positivt relatert til POS. Utvikling av ansattes evner er vektlagt i Arbeidsmiljølovens (2006) § 4-2 som omhandler utforming av den enkeltes arbeidssituasjon. I følge Furnham (2005) er meningen med jobbtrening å øke produktivitet og jobbtilfredshet. Dette innebærer at det er både organisasjonen og den ansatte som får uttelling av jobbtreningen. På bakgrunn av dette kan det være tjenelig for organisasjonen å satse på jobbtrening både med tanke på økt POS og kompetanseheving hos de ansatte, noe som gir muligheter for økt innovasjon og fleksibilitet i et marked som endrer seg fort. Siden den aktuelle virksomheten i denne studien kan karakteriseres som en virksomhet med en mekanisk struktur (Slevin & Covin, 1997), forventes det at de ansatte vil rapportere mange utsagn omhandlende jobbtrening, både fordi læring kan reduseres med de rigide kommunikasjonskanaler som karakteriserer virksomheten og fordi at strenge regler preger virksomheten og jobbtrening dermed blir essensielt.

*Rollestress.* Stress er et godt studert fenomen, og kan i følge Lazarus og Folkman (1984) defineres som miljømessige krav som individet ikke føler seg i stand til å takle. Rhoades og Eisenberger (2002) har inkludert rolletvetydighet og rollekonflikt når de undersøker rollestress som kan svekke POS. Rolletvetydighet innebærer at stress forekommer på bakgrunn av usikkerhet når det gjelder hva arbeidet inneholder. Eksempelvis kan dette være uklare arbeidsinstrukser. Rollekonflikt innebærer at stress oppstår på bakgrunn av oppgaver som er uforenelige. I følge Rhoades og Eisenberger kan jobbrelatert stress som de ansatte oppfatter å være under organisasjonens styring føre til mindre POS, i motsetning til stress som oppfattes å høre med arbeidsoppgavene, eller ikke være under organisasjonens styring. Cooper, Cooper og Eaker (1988) inkluderer både rollekonflikt og rolletvetydighet

som kilder til stress på arbeidsplassen, og nevner videre uheldige konsekvenser for den ansatte, som mistriivsel og lavere selvfølelse. I følge Stamper og Johlke (2003) har POS en direkte negativ relasjon til rolletvetydighet og rollekonflikt, og de forklarer dette ut i fra at organisasjoner som bryr seg om de ansattes velvære mer sannsynlig vil gi de ansatte klare retningslinjer til jobben og uttrykke hva de forventer av de ansatte.

*Jobbsikkerhet.* Hvorvidt den ansatte opplever at organisasjonen har intensjoner om å beholde den ansatte i jobben er i følge Allen, Shore og Griffeth (sitert i Rhoades & Eisenberger, 2002) også en faktor som kan påvirke POS. Betydningen av jobbsikkerhet står også sentralt i de *psykologiske kontraktene* mellom ansatte og organisasjonen (Rousseau, 1990), i den forstand at organisasjonen gir de ansatte jobbsikkerhet som blir gjengjeldt med lojalitet fra de ansatte.

*Autonomi.* Når organisasjonen gir de ansatte *autonomi*, er dette et tegn på tillit fra organisasjonen og vil i følge organisatorisk støtteteori øke POS (Eisenberger, Rhoades, & Cameron, 1999). I autonomibegrepet ligger det at de ansatte har kontroll over hvordan de utfører arbeidet sitt, inkludert det å organisere arbeidsprosedyrer og ha variasjon i oppgaver (Rhoades & Eisenberger, 2002). Begrepet autonomi står også sentralt i kjente arbeidspsykologiske teorier og modeller. Med utgangspunkt i den konkrete arbeidssituasjonen til den ansatte formulerte Thorsrud og Emery (1970) seks sentrale *psykologiske jobbkrav* som de mente skulle føre til et godt arbeidsmiljø og en bedre arbeidsorganisering. Ett av disse var *behov for å kunne ta beslutninger*. I tillegg sto det sentralt at den ansatte skulle ha medbestemmelse når overordnede beslutninger ble tatt. Til tross for at de seks psykologiske jobbkravene har vært vanskelige å etterprøve (Matthiesen, 2005), har arbeidet til Thorsrud og Emery hatt stor innvirkning på det norske arbeidslivet i form av at de seks jobbkravene er nedfelt i Arbeidsmiljøloven (2006) under krav til arbeidsmiljøet (kapittel 4). Autonomi er nedfelt ved mulighetene til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar som vektlegges i utviklingen av den ansattes arbeidssituasjon. Ansatte som er motiverte i sitt arbeid kan føre til at organisasjonen blir effektiv og suksessrik. En motivasjonsmodell som er tett knyttet til Thorsrud og Emerys jobbkrav og som også er sentral i Arbeidsmiljøloven (2006) er *jobbkarakteristikkmodellen* (heretter kalt JKM; Hackman & Oldham, 1976). JKM er en modell for hvordan arbeidet bør være designet for at de ansatte skal oppnå høyere indre motivasjon og høyere produktivitet. Karakteristikkene ved arbeidet er *variasjon i arbeidet* ("skill variety"), *ferdigstillelse av et arbeid* ("task identity"), *oppfatning av arbeidets betydning* ("task significance"), *autonomi i arbeidet* ("autonomy") og *tilbakemelding*

(”feedback”). Begrepet autonomi innebærer i denne sammenheng at arbeidet gir rom for frihet og selvstendighet når det gjelder å planlegge arbeidet og bestemme prosessene som utøvelsen av arbeidet innebærer. I følge modellen påvirker de fem jobbkaraktistikkene tre kritiske psykologiske tilstander: opplevd meningsfullhet av arbeidet, opplevd ansvarlighet for utfallet av arbeidet og kunnskap om resultatene av arbeidet. Disse påvirker videre utfallet av arbeidet, som for eksempel indre motivasjon, jobbtilfredshet og sykefravær. Fremst i en *potensiell motivasjonsskåre* (”Motivation potential score”, MPS; Hackman & Oldham, 1976), anses autonomi og tilbakemelding for å være viktige motivasjonsfremmende karakteristikk ved arbeidet. JKM anses for å være en individuell modell, der sammenhengen mellom de psykologiske tilstandene og utfallene er moderert av et *individuell vekstbehov* (”growth need strength”, GNS; Hackman & Oldham, 1976). Dette innebærer at ansatte med et høyt behov for selvutvikling vil være mer positivt innstilt til jobber som har høy potensiell motivasjonsskåre. Autonomibegrepet i JKM innebærer noe av det samme som ”behov for å kunne treffe beslutninger” i jobbkravene til Thorsrud og Emery. Autonomibegrepet i JKM kan videre sammenlignes med kontrollbegrepet i KKS (Karasek & Theorell, 1990). Det at begrepet autonomi går igjen i flere ulike arbeidspsykologiske teorier, både ut i fra et stress- og et motivasjonsperspektiv gir grunnlag for at autonomi i seg selv antas som et viktig begrep for et arbeidsmiljø. Siden de ansatte som er med i denne studien jobber i en virksomhet som kan karakteriseres som mekanisk, kan dette videre innebære at grad av autonomi hos de ansatte er begrenset. På bakgrunn av dette, forventes det at de ansatte rapporterer mange utsagn som omhandler autonomi.

*Organisasjonsstørrelse.* I følge Dekker og Barling (1995) kan ansatte i store organisasjoner føle seg mindre ivaretatt enn ansatte i mindre organisasjoner fordi store organisasjoner ikke har mulighet til å være fleksible nok til å ta seg av de individuelle behovene som de ansatte har. I følge organisatorisk støteteori kan dermed organisasjonsstørrelse ha en påvirkning på POS, der store organisasjoner har ansatte med mindre POS.

#### *Betydningen av personlighet for POS*

Tatt i betraktning at POS dreier seg om forholdet mellom de ansatte og organisasjonen, kan de ansattes personlighet også være relevant. Personlighetstrekket kollektivism kan i følge Eisenberger, Stinglhamber, Rhoades, Jones og Aselage (sitert i Aselage & Eisenberger, 2003) ha betydning. Dette innebærer at kollektivistiske ansatte er oppmerksomme på hvordan deres gruppe-medlemmer blir behandlet av organisasjonen, og på

denne måten kommer til en antagelse om hvor godt deres velvære blir ivaretatt av organisasjonen. Siden gruppedlemskap står svært sentralt for personer med et kollektivistisk trekk, har de en tendens til å identifisere seg med sin inngruppe (Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002). Et annet personlighetstrekk som kan påvirke POS er positiv versus negativ affekt (Watson & Clark, 1984), som kan ha en betydning for hvorvidt ansatte opplever handlinger fra organisasjonen som ”gode” eller ”onde” (Rhoades & Eisenberger, 2002). I følge Aquino og Griffeth, (sitert i Rhoades og Eisenberger, 2002) kan ansatte med positiv affekt utstråle vennlig og varm atferd, noe som gir et godt inntrykk til andre, og som videre fører til gode relasjoner til kollegaer og leder. Negativ affekt kan derimot utstråle tilbaketrukkende eller aggressiv atferd, noe som kan hindre en heldig utvikling av relasjoner på jobben og videre redusere POS.

De ansattes oppfatning om at deres organisasjon støtter dem har vist seg å ha gunstige effekter både for den ansatte, og for organisasjonen. Videre presenteres mulige konsekvenser av POS.

#### *Konsekvenser av POS*

Konsekvenser av POS kan deles inn i psykologiske konsekvenser, som følt forpliktelse hos de ansatte, affektiv organisatorisk tilhørighet og redusert psykologisk belastning, og atferdsmessige konsekvenser som mindre tilbaketrukkende atferd og økt prestasjon.

*Psykologiske konsekvenser av POS.* Ut i fra normen om gjensidighet (Goulder, 1960), ønsker ansatte å gjengjelde god behandling de opplever fra organisasjonen. Dette innebærer også en *følt forpliktelse* til å hjelpe organisasjonen å nå sine mål (Eisenberger et al., 1986). Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch og Rhoades (2001) fant en positiv sammenheng mellom postansattes POS og deres generelle følte forpliktelse til å hjelpe organisasjonen. Dette forholdet økte i tråd med de ansattes ideologi om bytteforhold, noe som støtter normen om gjensidighet. I følge organisatorisk støtteteori fremmer POS en *affektiv organisatorisk tilhørighet* ved å imøtekomme de ansattes sosioemosjonelle behov (Eisenberger et al., 1986). Dette fører i følge teorien videre til at de ansatte integrerer det organisatoriske medlemskapet i sin sosiale identitet, og på den måten skaper en sterk emosjonell tilhørighet til organisasjonen. POS og affektiv organisatorisk tilhørighet har videre vist seg å være empirisk forskjellig fra hverandre (Shore & Tetrick, 1991). Rhoades, Eisenberger og Armeli (2001) har funnet at POS er positivt relatert til forandringer i affektiv tilhørighet, noe som indikerer at POS fører til affektiv tilhørighet. Når de ansatte opplever stressende situasjoner i forbindelse med jobben kan POS *redusere den psykologiske belastningen* ved å indikere en emosjonell støtte (George,

Reed, Ballard, Colin, & Fielding, 1993). I følge George et al. svekket POS forholdet mellom sykepleieres grad av kontakt med AIDS-pasienter og deres negative humør på jobben. Det har videre blitt funnet negativ relasjon mellom POS og utbrenthet (Cropanzano, Howes, Grandey, & Tooth, 1997).

*Atferdsmessige konsekvenser av POS.* Fordi de ansatte som opplever støtte fra organisasjonen føler at de også må gjengjelde denne støtten i følge normen om gjensidighet, er det sannsynlig at de vil være mindre delaktige i tilbaketrekkende atferd, som for eksempel ha unødvendig fravær fra jobben. Eisenberger et al. (1986) fant en negativ relasjon mellom POS og fravær i jobben. Eder og Eisenberger (2008) har videre undersøkt hvorvidt POS reduserer negativ påvirkning fra kollegaers tilbaketrekkende jobbatferd. De fant at POS reduserte relasjonen mellom arbeidsgruppens tilbaketrekking og individuell tilbaketrekking. POS har også vist seg å predikere *ekstrarolleatferd* i arbeidet ("Organizational Citizenship Behaviour", OCB) (Shore & Wayne, 1993). OCB har blitt definert som individuell atferd som går utenfor de jobbinstruksjonene som er satt i stillingsbeskrivelsen, og som ikke direkte eller eksplisitt blir belønnet av det formelle belønningssystemet, og som samlet sett kan øke organisasjonens effektivitet (Organ, 1988).

Ut i fra et organisatorisk støtteteoretisk perspektiv, og ut i fra de hensiktsmessige konsekvenser av POS nevnt ovenfor, vil det være av betydelig nytte for en arbeidsplass å tilrettelegge for at de ansatte skal oppleve at organisasjonen støtter dem. I denne sammenheng vil det være essensielt for organisasjonen å kunne kartlegge POS blant de ansatte.

### *Kartlegging av POS*

En måte å kartlegge POS på er å benytte spørreskjemaet *Survey of Percieved Organizational Support* (SPOS; Eisenberger et al., 1986). SPOS ble utviklet ved at ansatte i ulike yrkesgrupper og organisasjoner rapporterte enighet med et antall konstruerte utsagn som representerte ansattes perspektiv av organisasjonen. Disse utsagnene beskrev frivillige handlinger som organisasjonen kan utføre i diverse situasjoner for å tjene eller gå i mot de ansattes interesser. SPOS består av 36 items i den originale formen, men de fleste studier på POS har benyttet en kortere versjon av SPOS med 17 items (Rhoades & Eisenberger, 2002). Senere studier (blant annet Shore & Tetrick, 1991) har vist at SPOS har høy indre reliabilitet og er en endimensjonal skala, det vil si en skala som gjenspeiler POS med én dimensjon. En alternativ måte å kartlegge POS på kan være å benytte såkalte SWOT-intervju som tar en mer generell innfallsvinkel, ved å be de ansatte om å reflektere rundt sitt generelle arbeidsmiljø, for så å analysere forekomsten av utsagn om POS. På denne måten kan POS forstås ut i fra de



ansattes egne perspektiver i deres daglige virkelighet. SWOT står for *styrker* ("Strengths") og *svakheter* ("Weaknesses") som gjelder i nåtid, og *muligheter* ("Opportunities") og *trusler* ("Threats") som gjelder i fremtiden. Basert på disse fire faktorene er målet hovedsakelig å oppnå refleksjon på den nåværende og fremtidige situasjonen, og den interne og eksterne situasjonen organisasjonen befinner seg i, for så å evaluere disse refleksjonene (Sørensen, Vidal, & Engstöm, 2004).

SWOT ble utviklet som et analyseverktøy for strategisk planlegging først ved Harvard Business School og deretter videre på Stanford Research Institute i USA på henholdsvis 1950- og 1960-tallet (Glaister & Falshaw, 1999). SWOT-formatet har blitt brukt både innenfor miljøer med og uten fokus på profitt (Langer, Alfirevic, & Pavicic, 2005). Det har også blitt mye brukt som et verktøy innenfor organisasjonsutvikling (Furnham, 2005). Til tross for å ha blitt kritisert for blant annet å være utdatert (Mintzberg, 1994; Hill & Westbrook, 1997), har studier vist at SWOT-formatet er enkelt å bruke og egner seg godt som format i kvalitative intervju (blant annet Edvardsen, 2007; Flakke, 2008; Straumsheim, 2007), i tillegg til å være en metode som kan gi mer informasjon enn spørreskjemaer (Straumsheim, 2007). Ved Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo, har bruk av kvalitative intervju med SWOT-format blitt utviklet de siste årene. Når SWOT-utsagn kategoriseres på allerede etablerte modeller kalles dette for *M-SWOT (Model Driven SWOT)*; Hoff, Flakke, Larsen, Lone, Bjørkli, & Bjørklund, 2009). Hovedtanken bak M-SWOT er å kartlegge for eksempel en organisasjons psykososiale arbeidsmiljø ut i fra ansattes refleksjoner på åpne spørsmål, for så å kode refleksjonene på allerede etablerte og forskningsbaserte modeller. SWOT-formatet har ingen teoretisk forankring, og dermed er dette en mulighet for de ansatte til å komme med sine egne refleksjoner og beretninger for eksempel vedrørende et arbeidsmiljø. I motsetning til bruk av spørreskjema, vil SWOT-intervju med spørsmål om det generelle arbeidsmiljøet legge mindre føringer på hvordan de ansatte rapporterer at de opplever støtte fra organisasjonen. Studier med bruk av SWOT-intervju (blant annet Flakke, 2008; Larsen, 2008) har også inkludert en oppdeling av fire ulike organisasjonsnivå: *individ, gruppe, ledelse og organisasjon* (heretter kalt IGLO). Ved å plassere de ansattes utsagn på både SWOT-kategoriene og IGLO-nivåene, innhentes mer nyansert informasjon om de ansattes attribuering av refleksjoner. På denne måten kan det også innhentes informasjon vedrørende hvilket nivå i organisasjonen som intervensjoner hovedsakelig trengs for å forbedre arbeidsmiljøet.

Tidligere studier som har benyttet SWOT-intervju (Flakke, 2008; Straumsheim, 2007) har vist at ansatte har en tendens til å rapportere flere utsagn om arbeidsmiljøet på kategoriene

som innebærer nåtid (styrker og svakheter), fremfor kategoriene som innebærer fremtid (muligheter og trusler). På bakgrunn av disse resultatene, forventes det at dette også vil være en tendens i denne aktuelle studien. At de ansatte kun har et hovedfokus på nåtidsrefleksjoner og ikke fremtidsrefleksjoner er lite heldig for organisasjonen ut i fra et perspektiv om at refleksjon rundt fremtiden signaliserer en sunn organisasjon. I følge Argyris og Schön (1996) anses nettopp refleksjon som en viktig egenskap hos en organisasjon for å kunne håndtere kommende utfordringer, spesielt i et samfunn i endring. Lewins (1946) *aksjonsforskning* vektlegger også refleksjon. Aksjonsforskning er teoretisk forankret i gestaltpsykologien og innebærer at endringer kun kan bli en suksess ved at de involverte individene reflekterer over situasjonen i sin helhet. Stegene i aksjonsforskning blir til en spiral som består av planlegging, handling og dokumentering av handlingen, for så å foreta evalueringer og nye undersøkelser. På bakgrunn av Argyris og Schöns, samt Lewins vektlegging av refleksjon, kan det være essensielt for en organisasjons overlevelsessevne å ha ansatte som er reflektert over sitt arbeidsmiljø. SWOT-intervju har refleksjon og proaktiv tankegang i fokus, noe som også kan gjenspeiles i Arbeidsmiljøloven (2006). Under § 4-1, om generelle krav til arbeidsmiljøet, står det blant annet at arbeidet skal legges til rette slik at det forebygger psykiske eller fysiske belastninger. Det settes også krav til forebygging og oppfølging av sykefravær. En organisasjons evne til å være forebyggende og proaktiv når det gjelder ansattes psykiske og fysiske helse, er videre noe som er nært knyttet til *primær- og sekundærintervensjoner* (Murphy, 2003). Primærintervensjon innebærer å identifisere, for så å redusere eller eliminere kilder til stress, mens sekundærintervensjon innebærer å redusere graden av stressymptomer før de utvikler alvorlige helsekonsekvenser. Ved hjelp av intervensjoner kan de ansattes psykiske og fysiske helse bli ivaretatt. Det er fremsatt som et krav i Arbeidsmiljøloven at arbeidsgiver skal kartlegge farer og problemer og på bakgrunn av denne kartleggingen, vurdere risikoforholdene, utarbeide planer og iverksette tiltak for å redusere denne risikoen. POS har blant annet vist seg å kunne redusere den psykiske belastningen av stress på arbeidsplassen, i tillegg til å føre til andre heldige konsekvenser for både den ansatte og organisasjonen. En kartlegging og identifisering av POS på bakgrunn av ansattes refleksjoner i SWOT-intervju (som også gir et grunnlag for primær- og sekundærintervensjon) kan derfor være til betydelig nytte for en organisasjon.

### *Den aktuelle studien*

Ved å søke etter ”oppfattet organisatorisk støtte” (POS) sammen med versjoner av søkeord som ”intervju” og ”norsk virksomhet/organisasjon” (engelske søkeord) i

søkemotorene APA PsycNET (som omfatter PsycBOOKS, PsycCRITIQUES, PsycARTICLES), Google Scholar og PsycINFO Ovid, gir resultatene av søkene 0 funn (per april, 2009). Dette gir grunn til å tro at det per dags dato i tilfellet foreligger svært få studier som har analysert POS i en norsk, statlig virksomhet på bakgrunn av SWOT-intervju. Det er dermed av interesse å undersøke hvordan POS gjør seg gjeldende i beskrivelsen av et slikt arbeidsmiljø på bakgrunn av denne typen metodisk rammeverk. For å kunne undersøke hvordan de ansatte attribuerer sine refleksjoner rundt arbeidsmiljøet, vil analysen også inkludere fire organisasjonsnivå, nemlig individ-, gruppe-, ledelses-, og organisasjonsnivå (IGLO). I forholdet mellom den ansatte og organisasjonen sett i lys av POS, vil ledelsesnivået være aktuelt i tillegg til organisasjonsnivået, fordi de ansatte anser ledere for å være organisasjonens agenter som handler på vegne av organisasjonen. Det er derfor sannsynlig at de ansatte vil rapportere hovedsakelig på disse to nivåene. Det forventes at aspekter på gruppenivå derimot ikke vil være hyppig representert i de ansattes refleksjoner når det gjelder POS, til tross for at betydningen av gruppemekanismer står sentralt i et arbeidsmiljø. Tidligere studier som har benyttet SWOT-intervju for datainnsamling har kun i et fåtalls tilfeller omhandlet statlige virksomheter (for eksempel Edvardsen, 2007), men hovedsakelig tatt for seg private virksomheter (for eksempel Flakke, 2008; Salvesen, 2008; Straumsheim, 2007). Denne studien føyer seg dermed også inn i en relativt kort rekke av studier som benytter SWOT-intervju i en norsk, statlig virksomhet.

Formålet med denne studien er som følger: Å analysere POS i en norsk, statlig virksomhet basert på de ansattes refleksjoner (utsagn) rundt deres generelle arbeidsmiljø som fremkommer under SWOT-intervju. De ansattes utsagn vil bli kategorisert på de tre ovennevnte hovedkategoriene som har vist seg å være signifikant relaterte til POS i meta-analysen til Rhoades og Eisenberger (2002), samt på de fire SWOT-kategoriene og på de fire IGLO-nivåene. Ut i fra den teoretiske bakgrunnen presentert ovenfor, forventes det at de ansatte vil rapportere spesielt mange utsagn som omhandler POS-kategoriene rettferdighet, støtte fra ledelsen, jobbtrening og autonomi. Det forventes i tillegg at de ansatte vil rapportere flere utsagn på nåtidskategoriene styrker og svakheter, enn på fremtidskategoriene muligheter og trusler i SWOT-formatet.

## Metode

### *Deltakere*

Alle de 56 ansatte ved en statlig virksomhet i Oslo fikk tilbud om å delta i den aktuelle studien. Av disse var det 40 ansatte som ønsket å la seg intervju (n = 40). Utvalget besto av 26 menn og 14 kvinner. De hadde til sammen en gjennomsnittsalder på 39,6 år, og hadde vært ansatt i gjennomsnitt 8,4 år. Det var 7 av de 40 som hadde et lederansvar. Utvalget besto av 22 som hadde lavere utdanning og 18 som hadde høyere utdanning. Lavere utdanning innebærer skolegang til og med videregående skole, mens høyere utdanning innebærer skolegang ved høyskole, universitet, befalsskole og etatskole.

### *Intervju*

I studien ble kvalitative, semi-strukturerte intervju basert på SWOT-formatet benyttet. SWOT står for henholdsvis *styrker*, *svakheter*, *muligheter* og *trusler*. Dette innebærer styrker og svakheter ved arbeidsmiljøet på det nåværende tidspunkt, samt muligheter og trusler ved arbeidsmiljøet i fremtiden. Fremtidsaspektet i denne studien inkluderer både interne og eksterne refleksjoner. Det var fem hovedspørsmål i intervjuguiden, der ett var generelt, mens fire gjaldt deltakernes opplevelser av arbeidsmiljøet rundt SWOT-kategoriene. Spørsmålene var som følger:

- *Generelt spørsmål*: ”Kan du fortelle om arbeidsmiljøet her i virksomheten?”
- *Styrker*: ”Kan du fortelle meg om hva som er bra ved arbeidsmiljøet her?”
- *Svakheter*: ”Kan du fortelle meg om hva som er mindre bra ved arbeidsmiljøet her?”
- *Muligheter*: ” Kan du fortelle meg hvilke muligheter du ser for å forbedre arbeidsmiljøet her fremover?”
- *Trusler*: ”Kan du fortelle meg om hvilke utfordringer du ser ved arbeidsmiljøet her fremover?”

Oppfølgingsspørsmål til de fire hovedspørsmålene var: ”Kan du fortelle meg mer om det?”, ”Kan du utdype det?”, ”Har du et eksempel på det?” og ”Kan du forklare meg hva du mener med det?”. I tillegg ble demografiske data innhentet. Disse var kjønn, alder, utdanning, antall år ansatt, samt lederansvar (teamledere).

## *Prosedyre*

*Pilotintervju og intervjutrening.* Forfatteren og to medstudenter samarbeidet med å foreta intervjuene. For å bedre inter-rater- reliabiliteten så vi det som nødvendig å foreta pilotintervju før selve intervjuene ble gjennomført. Hensikten med pilotintervjuene var å etablere en felles praksis for intervjuene, ved at én intervjuet, mens de to andre observerte intervjueren. Vi foretok tre pilotintervju av tre studenter fra Psykologisk Institutt. Studentene ble intervjuet om hvordan de trives på studieløpet sitt, der intervjuguiden hadde utgangspunkt i SWOT-formatet. I følge Kvale (1996) blir en intervjuers selvtillit skapt gjennom blant annet å gjennomføre en rekke pilotintervju. Som en del av vår mastergradsundervisning fikk vi i løpet av vårt første undervisningsår omlag 40 timers intervjutrening basert på SWOT-formatet. Av den grunn anså vi det som nødvendig å kun gjennomføre ett pilotintervju hver.

*Informasjon til deltakerne.* En av de ansatte ved den aktuelle virksomheten, som også var en av deltakerne i studien, fungerte som vår kontaktperson. Vedkommende informerte alle teamlederne i virksomheten om at vi var tre studenter ved master i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Oslo som ønsket å kartlegge arbeidsmiljøet deres. Teamlederne informerte videre sine arbeidsgrupper. De ansatte fikk informasjon om at vi ønsket å intervju dem og at disse intervjuene skulle være grunnlaget for kartleggingen.

*Praktisk ordning og varighet av intervjuene.* Vi foretok alle intervjuene i virksomhetens lokaler på egne kontorer. Intervjuene foregikk i perioden fra 18. september 2008 til 16. oktober 2008. Etter at vi hadde intervjuet 40 av de ansatte så det ut til at ingen flere deltakere ønsket å delta. Vår kontakt sendte derfor ut en forespørsel til de øvrige deltakerne hvorvidt flere ønsket å delta i studien. Resultatet av denne forespørselen var at ingen andre deltakere meldte seg, og det endelige utvalget i studien ble dermed 40 deltakere. Forfatteren og de to medstudentene intervjuet henholdsvis 13, 13 og 14 deltakere hver. Under intervjuene var det kun intervjueren og deltakeren som var tilstedet. Vi vurderte dette som hensiktsmessig da vi ønsket å legge minst mulig press på deltakerne under intervjusituasjonene. Varighet på intervjuene varierte fra 6 minutter til 42 minutter, med et gjennomsnitt på 20 minutter.

## *Databehandling og analyse*

*Transkripsjon fra lydbånd.* Vi tok opp alle intervjuene med båndopptaker og overførte lydfilene til PC for transkripsjon. I følge Kvale (1996) kan transkripsjonens kvalitet forbedres ved å ha klare retningslinjer for transkriberingen. I tråd med Kvale og for å sikre

tilfredsstillende reliabilitet ved transkripsjon av intervjuene, utviklet vi regler for transkribering ved å gjennomgå to intervju og transkripsjoner i fellesskap. Vi transkriberte først ett og samme intervju. Deretter gjennomgikk vi våre tre individuelle transkripsjoner, mens vi hørte på lydfilen. Hver og en gjorde anmerkninger ved avvik mellom tekst og lyd. Avvik mellom de tre transkripsjonsversjonene ble diskutert og notert i et samlet dokument. Videre transkriberte vi et nytt intervju hver for oss og leste hverandres transkripsjoner mens vi hørte på lydfilen. Vi diskuterte igjen avvik og noterte disse i samme dokument som forrige intervju. Avvikene var som oftest av ubetydelig art. For avvik hvor meningsinnholdet var endret, var disse endringene ikke betydelige for innholdet. Vi opplevde en forbedring fra første felles transkripsjon til andre felles transkripsjon. Ut fra diskusjonene rundt avvikene underveis, utarbeidet vi felles retningslinjer for transkribering. Disse var blant annet at all tale skulle skrives ut, inkludert ufullstendige setninger som ble markert med "...". Unntaket var gjentakelse av ord i samme setning. Dette ble ikke transkribert, så lenge dette ikke endret meningsinnholdet. Et eksempel på dette er: "Det, det, det er bra miljø her" ble transkribert til "Det er bra miljø her". Paraspråk som for eksempel latter og pauser, ble ikke transkribert.

*Koding av utsagn på SWOT-kategoriene.* Vi kodet også utsagnene på de fire SWOT-kategoriene. Det var essensielt å utvikle felles retningslinjer og definisjoner av begreper for å oppnå høyest mulig inter-rater-reliabilitet. Et utsagn er definert som den minste meningsbærende enhet som reflekterer informantens opplevelse og forståelse av arbeidsmiljøet. Et utsagn kan være en del av en setning, en setning, eller flere setninger. SWOT-kategoriene defineres som følger: *Styrker* innebærer hva som er bra med arbeidsmiljøet. *Svakheter* innebærer hva som er mindre bra med arbeidsmiljøet. *Muligheter* innebærer hva som kan bli bedre med arbeidsmiljøet fremover. *Trusler* innebærer hva som kan være utfordringer ved arbeidsmiljøet fremover. For å oppnå høyest mulig reliabilitet på kodingen utførte vi kodingen i fellesskap.

*Koding av utsagn på IGLO-nivåene.* Etter å ha kodet utsagnene på de ulike SWOT-kategoriene, kodet vi utsagnene videre på de ulike organisasjonsnivå. Også denne kodingen utførte vi i fellesskap. Disse var individ-, gruppe-, ledelses- og organisasjonsnivå. Definisjonene av disse nivåene er basert på definisjonene til Flakke (2008): *Individnivå* refererer til individets opplevelse, meninger og følelser. *Gruppenivå* refererer til avdelinger, seksjoner, prosjektgrupper eller arbeidsgrupper. *Ledernivå* refererer til nærmeste leder, lederatferd på ulike nivåer, eller mer generell ledelse. *Organisasjonsnivå* refererer til

organisasjonsatferd, aktiviteter og holdninger i tilknytning til organisasjonskulturen, strukturer og strategier, organisatoriske visjoner og mål, verdier og tro.

*Koding av utsagn på POS.* SWOT-utsagnene kodet forfatteren og en medstudent videre på de tre hovedkategoriene for POS. Definisjonene av kategoriene har utgangspunkt i definisjonene fra Rhoades og Eisenberger (2002) som tidligere nevnt, og er som følger: *Rettferdighet* innebærer prosedural rettferdighet og oppfattet organisatorisk politikk. Prosedural rettferdighet betyr hvor rettferdig ressurser blir fordelt blant de ansatte. Dette gjelder både strukturelt og sosialt. Strukturell prosedural rettferdighet innebærer for eksempel formelle regler og at de ansatte blir inkludert i avgjørelser som blir tatt. Sosial prosedural rettferdighet innebærer interpersonlige hensyn rundt tildeling av ressurser, eksempelvis å bli behandlet med verdighet og respekt, og å få informasjon om bakgrunnen for tildelingen. Organisatorisk politikk står i motsetning til rettferdighetsbegrepet. Politikken innebærer at det er tillatt å påvirke andre for å fremme egeninteresse. Eksempler på dette kan være å gå med på dårlige beslutninger for å få gode utfall og å få lønnspålegg, samt forfremmelser gjennom favorisering heller enn å gjøre seg fortjent. *Støtte fra ledelsen* innebærer hvorvidt ledelsen setter pris på det arbeidet de ansatte gjør, samt om de bryr seg om de ansattes velvære. *Lønn og forfremmelser* er distributive goder. *Jobbtrening* innebærer rutiner der trening i jobben satses på, og videre signaliserer en investering i de ansatte. *Rollestress* innebærer rolletvetydighet og rollekonflikt. Rolletvetydighet er hvorvidt det er uklare retningslinjer for hva som ligger i stillingen. Rollekonflikt er at den ansatte har flere inkompatible instruksjoner. *Jobbsikkerhet* innebærer at den ansatte har en visshet om at organisasjonen skal beholde vedkommende som ansatt. *Autonomi* innebærer at den ansatte har en oppfattet kontroll når det gjelder å utføre arbeidet, som inkluderer å organisere arbeidet, arbeidsprosedyrer og variasjon i arbeidet. *Organisasjonsstørrelse* innebærer at den ansatte kan føle seg mindre satt pris på i store organisasjoner fordi formaliserte retningslinjer kan hindre organisasjonen i å ta hensyn til den ansattes individuelle behov. Vi testet inter-rater-reliabiliteten ved kodingen på POS-kategoriene med Cohens Kappa. En verdi på 0,79 ble oppnådd. Dette anses av Bakeman og Gottman (1989) for å være mer enn tilfredsstillende reliabelt.

*Dataprogram for koding.* Vi benyttet dataprogrammet NVivo (versjon 8) da vi kodet utsagnene på kategoriene i SWOT, IGLO og POS. NVivo er et kvalitativt analyseprogram for håndtering av blant annet koding og analysering av data. I denne studien benyttet vi programmet hovedsakelig til å plassere de ulike utsagnene i de ulike kategoriene.

*Analyse.* For å avdekke eventuelle hovedeffekter og interaksjonseffekter, overførte vi dataene til statistikkprogrammet *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versjon 16.0. Vi benyttet videre repeterte mål ANOVA for å avdekke hovedeffekter av SWOT, IGLO og POS, samt interaksjonseffekter av SWOT og POS, IGLO og POS, samt SWOT og IGLO. Vi benyttet post-hoc-tester for å avdekke hvilke kategorier som eventuelt var signifikante forskjellige fra hverandre. Vi brukte Bonferroni-justering av signifikansnivået i denne sammenheng for å ta høyde for den økte sjansen for type 1-feil ved bruk av post hoc-testene.

### *Etiske vurderinger*

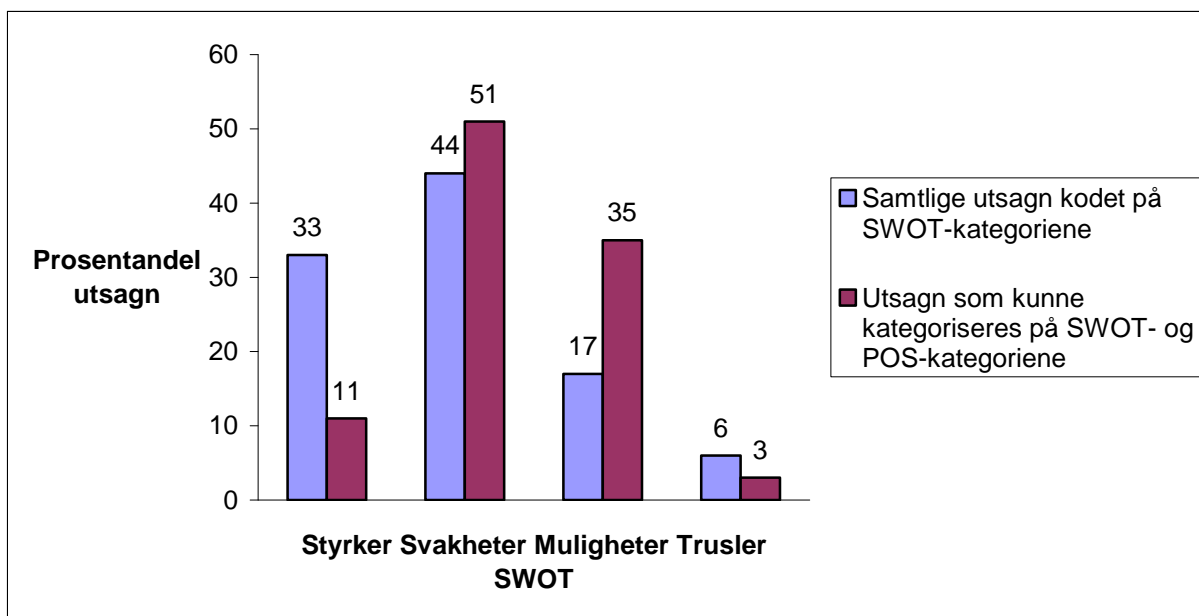
Alle deltakerne ga sitt informerte samtykke for deltakelse, ved å signere en informert samtykkeerklæring (vedlegg A) før intervjuet begynte. I dette samtykket informerte vi deltakerne om at deltakelsen var frivillig, at de kunne trekke seg når som helst under intervjuet, samt at deltakelsen var anonym. Samarbeidet med virksomheten ble godkjent av deres ledelse. Dette var en forholdsvis lang prosess, grunnet byråkratiske retningslinjer innad i den statlige virksomheten. Vi anså det som essensielt å behandle deltakerne i studien med verdighet og respekt, slik det blir vektlagt i Arbeidsmiljøloven (2006). Hvert intervju avsluttet vi derfor med å spørre deltakeren hvordan vedkommende syntes at intervjuet hadde vært. Ingen av deltakerne uttrykte at de hadde opplevd noe ubehagelig ved å bli intervjuet.

## Resultater

### *Fordeling av utsagn på POS- og SWOT-kategoriene*

Det ble registrert totalt 1852 SWOT-utsagn. Av disse var det 574 som kunne kodes på en av de åtte kategoriene i POS. I figur 1 vises den *prosentvise* fordelingen av samtlige utsagn på SWOT-kategoriene, og den *prosentvise* fordelingen av hvordan utsagnene som kunne kodes på både POS- og SWOT-kategoriene fordeler seg på SWOT-kategoriene.





Figur 1. Prosentandel utsagn kodet på SWOT- kategoriene

Den prosentvise fordelingen av det totale antall utsagn på SWOT-kategoriene (blå søyler i figur 1) er hovedsakelig på kategoriene styrker og svakheter som karakteriserer nåtid, med henholdsvis 33 % og 44 % av utsagnene. Det er færrest utsagn på kategoriene muligheter og trusler, som karakteriserer fremtid med henholdsvis 17 % og 6 %. Når det gjelder fordelingen av utsagnene som både kunne kodes på SWOT- og POS-kategoriene (røde søyler i figur 1), viser figuren en annen fordeling. Av disse utsagnene, er det en hovedvekt på svakheter som karakteriserer nåtid, og muligheter som karakteriserer fremtid, med henholdsvis 51 % og 35 %. Til sammenligning, er det kun 11 % av disse utsagnene som ble kategorisert på styrker og kun 3 % av disse utsagnene som ble kategorisert på trusler. Fordelingen av antall SWOT-utsagn på POS-kategoriene er fremstilt i tabell 1.

Tabell 1

*Fordeling av SWOT-utsagn som kan klassifiseres inn i POS-kategoriene*

<u>POS</u>	<u>SWOT</u>				Sum	Prosent
	Styrker	Svakheter	Muligheter	Trusler		
Rettferdighet	11	59	26	5	101	5 %
Støtte fra ledelsen	13	103	57	5	178	10 %
Lønn og forfremmelse	2	18	12	6	38	2 %
Jobbtrening	6	42	77	1	126	7 %
Rollestress	1	47	22	3	73	4 %
Jobbsikkerhet	2	0	0	0	2	0 %
Autonomi	29	23	4	0	56	3 %
Organisasjonsstørrelse	0	0	0	0	0	0 %
Udefinert	539	527	122	90	1278	69 %
Sum	603	819	320	110	1852	100 %

*Hovedeffekter.* ANOVA viste en hovedeffekt av POS (åtte kategorier) ( $F(7,273) = 16,22, p < .05, \eta^2 = .29$ ). I tabell 2 vises resultatene fra  $t$ -testene mellom de ulike POS-kategoriene.

Tabell 2

Oversikt over *t*-verdier mellom de ulike POS-kategoriene

POS-kategorier	POS-kategorier							
	RF	SL	LF	JT	RS	JS	AUT	ORGSTR
<i>t</i> -verdier								
RF	-	-2,782	2,379	-.826	1.189	4.271*	1.967	4.134*
SL	-	-	4.906*	1.957	4.139*	6.808*	5.432*	6.916*
LF	-	-	-	-3.546*	-1.767	2.356	-.909	2.530
JT	-	-	-	-	2.276	6.386*	3.253	6.640*
RS	-	-	-	-	-	5.240*	1.103	5.500*
JS	-	-	-	-	-	-	4.622*	1.000
AUT	-	-	-	-	-	-	-	4.820*
ORGSTR	-	-	-	-	-	-	-	-

*Merk:* *df* = 39, \* = signifikant ved .001 nivå (tohalet). RF = Rettferdighet, SL = Støtte fra ledelsen, LF = Lønn og forfremmelse, JT = Jobbtrening, RS = Rollestress, JS = Jobbsikkerhet, AUT = Autonomi, ORGSTR = Organisasjonsstørrelse.

I tabell 3 vises gjennomsnitt og standardavvik for hovedeffekten av POS-kategoriene.

Tabellen viser at det er flest utsagn gjennomsnittelig kategorisert på støtte fra ledelsen, jobbtrening og rettferdighet.

Tabell 3

Oversikt over antall utsagn på POS-kategorier i form av gjennomsnittsverdier (*M*) og standardavvik (*SD*) per deltaker (*N*=40)

POS-kategorier	M	SD
Rettferdighet	2,53	3,86
Støtte fra ledelsen	4,45	4,07
Lønn og forfremmelse	0,95	2,37
Jobbtrening	3,15	3,00
Rollestress	1,83	2,10
Jobbsikkerhet	0,05	0,32
Autonomi	1,40	1,84
Organisasjonsstørrelse	0,00	0,00

Videre viste ANOVA en hovedeffekt av SWOT i sammenheng med POS (fire kategorier) ( $F(3,117) = 31,92, p < .05, \eta^2 = .45$ ). Post hoc-tester viste at styrker er signifikant forskjellig fra svakheter og muligheter (M og SD fremgår i tabell 4), men ikke fra trusler. Svakheter er signifikant forskjellige fra styrker og trusler, men ikke fra muligheter. Muligheter er signifikant forskjellig fra styrker og trusler, men ikke fra svakheter. Trusler er signifikant forskjellig fra svakheter og muligheter, men ikke fra styrker. *T*-tester (tohalet) viser at det er en signifikant forskjell mellom nåtidskategoriene styrker og svakheter (sammenslått), og fremtidskategorien muligheter og trusler (sammenslått) ( $t(39) = 3,44, p < .001$ ).

Tabell 4

*Oversikt over antall utsagn på SWOT-kategorier i form av gjennomsnittsverdier (M) og standardavvik (SD) per deltaker (N = 40)*

SWOT-kategorier	M	SD
Styrker	1,60	2,61
Svakheter	7,30	5,95
Muligheter	4,95	4,37
Trusler	0,50	1,24

I tabell 5 vises fordelingen av utsagn som kunne kategoriseres på POS- og SWOT-kategoriene fremstilt i form av gjennomsnittsverdier og standardavvik. Tabellen viser at det er kodet flest utsagn gjennomsnittelig på svakheter og støtte fra ledelsen, og flest muligheter på jobbtrening.

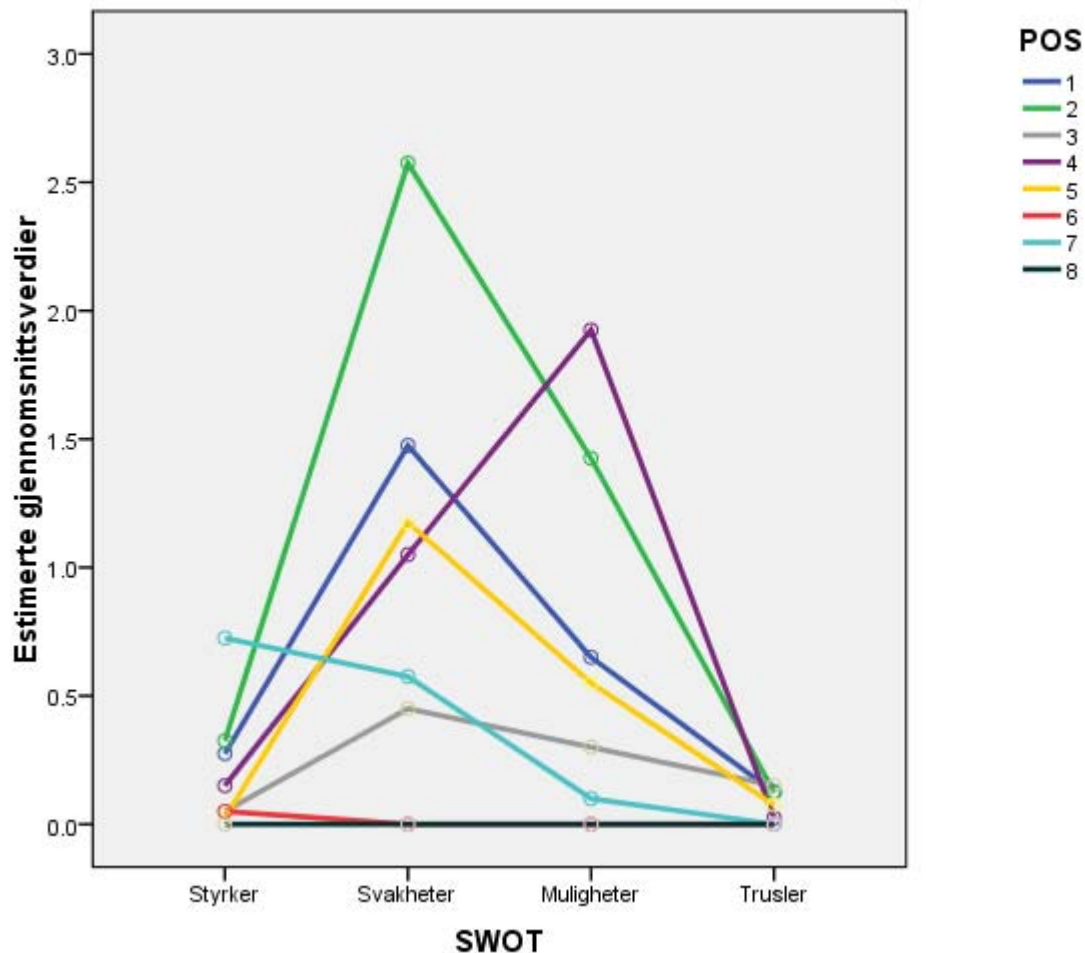
Tabell 5

*Fordeling av antall utsagn som klassifiseres i POS- og SWOT-kategoriene i form av gjennomsnittsverdier (M) og standardavvik (SD) per deltaker (N = 40)*

<u>POS</u>	<u>SWOT</u>							
	Styrker		Svakheter		Muligheter		Trusler	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Rettferdighet	0,28	1,34	1,48	2,08	0,65	1,00	0,13	0,52
Støtte fra ledelsen	0,33	0,53	2,58	2,85	1,43	1,74	0,13	0,40
Lønn og forfremmelse	0,05	0,32	0,45	1,11	0,30	0,88	0,15	0,80
Jobbtrening	0,15	0,43	1,05	1,48	1,93	2,32	0,03	0,16
Rollestress	0,03	0,16	1,18	1,45	0,55	1,08	0,08	0,27
Jobbsikkerhet	0,05	0,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Autonomi	0,73	1,48	0,58	0,96	0,10	0,30	0,00	0,00
Organisasjonsstørrelse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

*Korrelasjon mellom SWOT- og POS-kategoriene.* For å undersøke forholdet mellom SWOT- og POS-kategoriene, ble Pearson-produkt-moment-korrelasjon (Pearsons  $r$ ) benyttet. Resultatene fremstilles fullstendig i vedlegg B, tabell B1. Korrelasjon på .10 - .29 karakteriseres som *svak*, korrelasjon på .30 - .49 karakteriseres som *medium*, og korrelasjon på .50 – 1.0 karakteriseres som *sterk* (Cohen, 1988). Her presenteres de resultatene med sterk korrelasjon. Det er en signifikant korrelasjon mellom støtte fra ledelsen og muligheter ( $r = .620$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ), mellom støtte fra ledelsen og svakheter ( $r = .595$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ), og mellom autonomi og styrker ( $r = .540$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ).

*Interaksjonseffekter.* ANOVA viste en interaksjonseffekt mellom POS- og SWOT-kategoriene ( $F(21, 819) = 10, 93$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2 = .22$ ). Figur 2 illustrerer interaksjonseffekten mellom POS- og SWOT-kategoriene.



Figur 2. Gjennomsnittsfordeling av utsagn på POS- og SWOT-kategoriene

Merk: POS: 1 = Rettferdighet, 2 = Støtte fra ledelsen, 3 = Lønn og forfremmelse, 4 = Jobbtrening, 5 = Rollestress, 6 = Jobbsikkerhet, 7 = Autonomi, 8 = Organisasjonsstørrelse

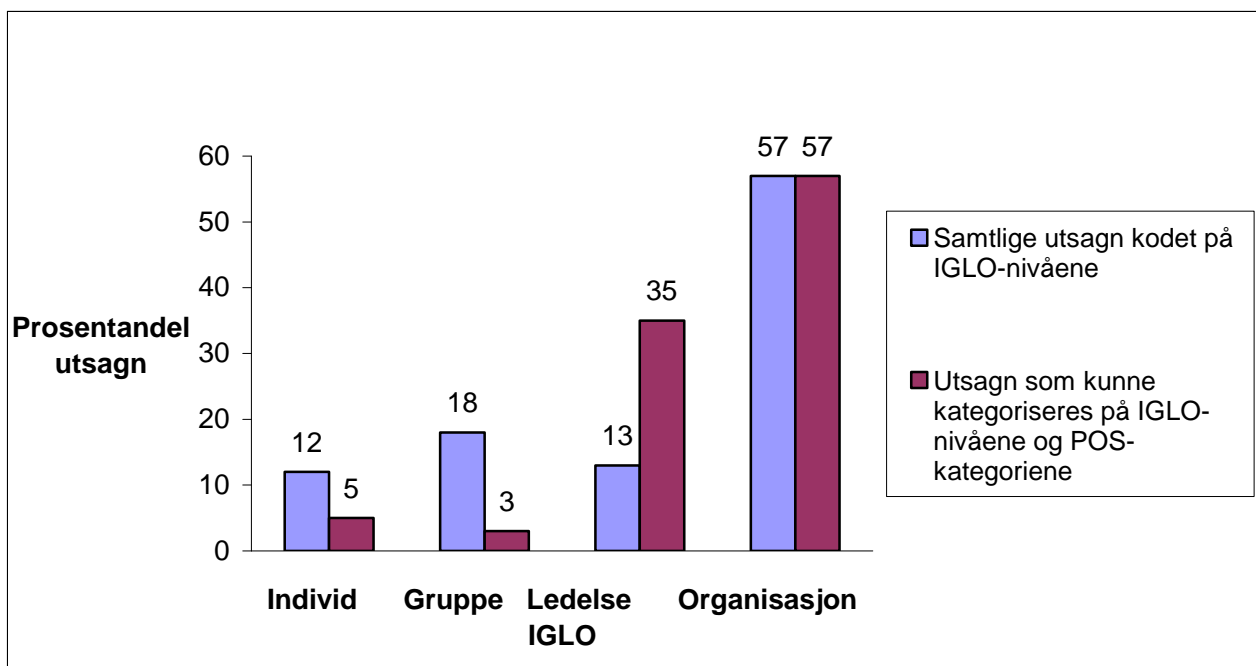
Som vist i figur 2, er kategorikombinasjonen svakheter/støtte fra ledelsen den mest frekvente kombinasjonen av kategoriene på SWOT- og POS-kategoriene. Deretter følger kombinasjonen muligheter/jobbtrening, og videre kombinasjonen svakheter/rettferdighet. Kombinasjonen svakheter/rollestress er mer frekvent enn henholdsvis styrker/autonomi og svakheter/lønn og forfremmelse. Ingen av utsagnene kunne kodes på POS-kategorien organisasjonsstørrelse. Det ble videre gjort *t*-tester for å undersøke hvilke kategorikombinasjoner som var signifikant forskjellige fra hverandre. Det ble tatt hensyn til "family wise error" som innebærer at jo flere tester som blir gjennomført, jo større er sjansen for at en signifikans oppnås ved en ren tilfeldighet (type 1-feil). For å minimere denne

risikoen, ble signifikansnivået ( $p < .05$ ) korrigert ved å dividere det på antall mulige  $t$ -tester som kan gjennomføres (32 mulige tester). Dette utgjør  $p < .0015$ , som ble avrundet ned til  $p < .001$ . Siden 32  $t$ -tester er et høyt antall å fremstille her, vises kun de kategorikombinasjonene som er mest fremtredende.  $T$ -tester (tohalet) viste ikke signifikant forskjell mellom svakhet/støtte fra ledelsen og svakhet/rettferdighet ( $t(39) = 2,278$ ,  $p = ns$ ), og svakhet/støtte fra ledelsen og svakhet/rollestress ( $t(39) = 2,861$ ,  $p = ns$ ). Det er heller ikke en signifikant forskjell mellom svakhet/støtte fra ledelsen og muligheter/jobbtrening ( $t(39) = -1,170$ ,  $p = ns$ ), ikke mellom mulighet/jobbtrening og svakhet/rettferdighet ( $t(39) = .958$ ,  $p = ns$ ), og ikke mellom mulighet/jobbtrening og svakheter/rollestress ( $t(39) = 1,642$ ,  $p = ns$ ).

*Prosentandel av SWOT-utsagn som kunne kodes på POS-kategoriene.* Av samtlige styrker kunne 11 % kodes på POS-kategoriene. Av samtlige svakheter, kunne 36 % kodes på POS-kategoriene. Av samtlige muligheter, kunne 63 % kodes på POS-kategoriene, mens 18 % av samtlige trusler kunne kodes på POS-kategoriene.

#### *Fordeling av utsagn på POS-kategoriene og IGLO-nivåene*

Alle de 574 SWOT-utsagnene som kunne kodes på en av de åtte kategoriene i POS, kunne også kodes på IGLO. På grunn av feilvarians ved rekodingen på IGLO, oppsto det en differanse på 10 utsagn. Dette resulterte i at summen av utsagn som kunne kodes på POS-kategoriene og IGLO-nivåene var 564. I figur 3 vises den *prosentvise* fordelingen av samtlige utsagn på IGLO-nivåene, og den *prosentvise* fordelingen av hvordan utsagnene som også kunne kodes på POS-kategoriene fordeler seg på IGLO-nivåene.



Figur 3. Prosentandel utsagn kodet på IGLO-nivåene

Den prosentvise fordelingen av det totale antall utsagn på IGLO (blå søyler i figur 3) er hovedsakelig på kategorien organisasjon, med 57 % av utsagnene, og gruppe, med 18 % av utsagnene. Videre er det færrest utsagn på henholdsvis ledelse med 13 % og individ med 12 %. Fordelingen er imidlertid annerledes når det gjelder utsagnene som kunne kodes på IGLO-nivåene og POS-kategoriene (røde søyler i figur 3). Av disse er det flest utsagn på kategorien organisasjon med 57 % av utsagnene, nest flest utsagn kategorisert på ledelse med 35 %, og færrest utsagn på kategoriene individ med 5 % og gruppe med 3 %. Tabell 6 viser fordelingen av utsagn som ble kodet på POS-kategoriene og IGLO-nivåene.



Tabell 6

*Fordeling av utsagn som både kan kodes på POS- kategoriene og IGLO-nivåene*

<u>POS</u>	<u>IGLO</u>				Sum	Prosent
	Individ	Gruppe	Ledelse	Organisasjon		
Rettferdighet	5	1	33	62	101	5 %
Støtte fra ledelsen	6	4	142	26	178	10 %
Lønn og forfremmelse	1	0	3	34	38	2 %
Jobbtrening	1	1	3	118	123	7 %
Rollestress	6	5	15	40	66	4 %
Jobbsikkerhet	0	0	0	2	2	0 %
Autonomi	11	4	3	38	56	3 %
Organisasjonsstørrelse	0	0	0	0	0	0 %
Udefinert	189	319	45	707	1260	69 %
Sum	219	334	244	1027	1824	100 %

*Hovedeffekter.* ANOVA viste en hovedeffekt av IGLO (fire kategorier) ( $F(3,117) = 44,46$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2 = .53$ ). Post hoc-tester viste at individ er signifikant forskjellig fra ledelse og organisasjon (M og SD fremgår i tabell 7), men ikke fra gruppe. Gruppe er signifikant forskjellig fra ledelse og organisasjon, men ikke fra individ. Ledelse er signifikant forskjellig fra individ, gruppe og organisasjon. Organisasjon er signifikant forskjellig fra individ, gruppe og ledelse. *T*-tester (tohalet) viser videre at det er en signifikant forskjell mellom individ- og gruppenivå (sammenslått), og ledelses- og organisasjonsnivå (sammenslått) ( $t(39) = -8,699$ ,  $p < .001$ ) når det gjelder utsagnene som også kunne kodes på POS-kategoriene.

Tabell 7

Oversikt over antall utsagn på IGLO-nivåene i form av gjennomsnittsverdier (*M*) og standardavvik (*SD*) per deltaker (*N* = 40)

IGLO-kategorier	M	SD
Individ	0,75	1,30
Gruppe	0,38	0,81
Ledelse	4,98	4,41
Organisasjon	8,00	6,35

I tabell 8 vises fordelingen av utsagn per deltaker på POS-kategoriene og IGLO-nivåene fremstilt i form av gjennomsnittverdier og standardavvik. Her fremgår det at det er flest utsagn på støtte fra ledelsen og ledelse, jobbtrening og organisasjon, og rettferdighet og organisasjon.

Tabell 8

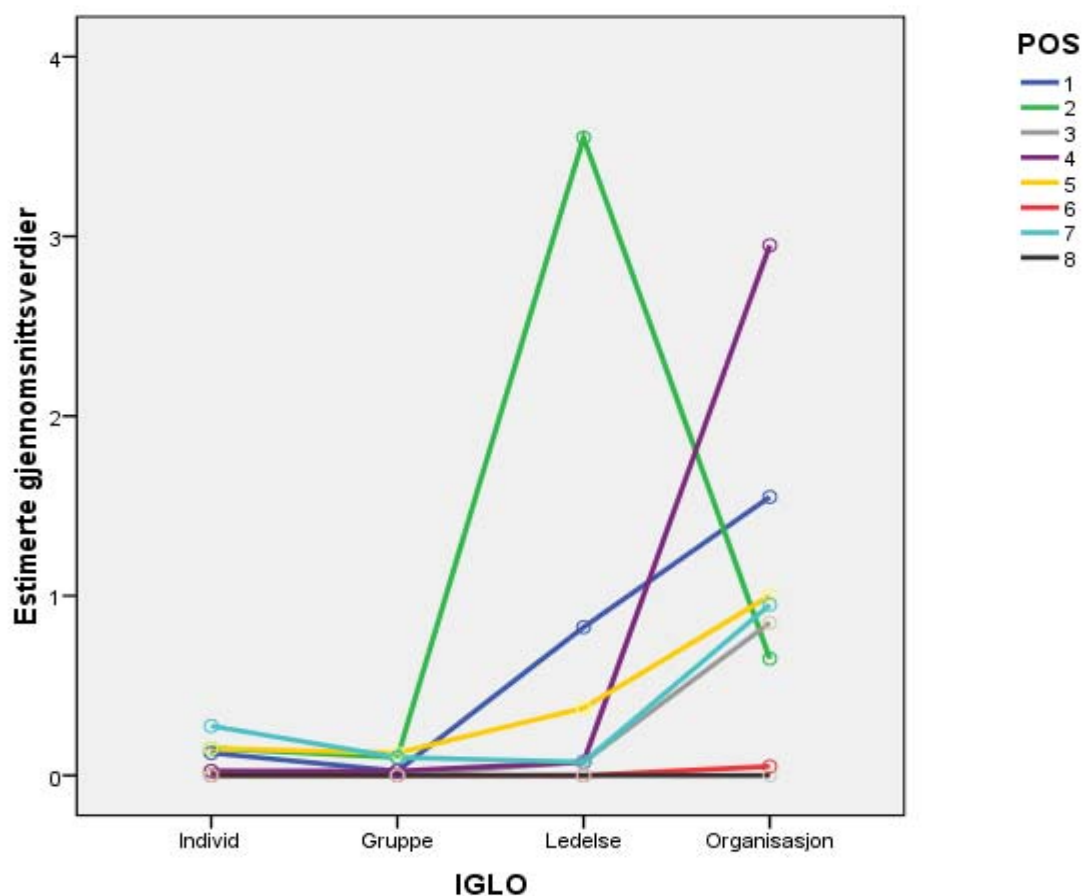
Fordeling av antall utsagn som klassifiseres på POS-kategoriene og IGLO-nivåene i form av gjennomsnitt (*M*) og standardavvik (*SD*) per deltaker (*N* = 40)

POS	IGLO							
	Individ		Gruppe		Ledelse		Organisasjon	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Rettferdighet	0,13	0,52	0,03	0,16	0,83	1,39	1,55	2,84
Støtte fra ledelsen	0,15	0,43	0,10	0,38	3,55	3,42	0,65	1,10
Lønn og forfremmelse	0,03	0,16	0,00	0,00	0,08	0,27	0,85	2,25
Jobbtrening	0,03	0,16	0,03	0,16	0,08	0,35	2,95	2,75
Rollestress	0,15	0,43	0,13	0,40	0,38	0,87	1,00	1,45
Jobbsikkerhet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,32
Autonomi	0,28	0,55	0,10	0,30	0,08	0,47	0,95	1,36
Organisasjonsstørrelse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

*Korrelasjon mellom POS-kategoriene og IGLO-nivåene.* Forholdet mellom POS-kategoriene og IGLO-nivåene ble også undersøkt ved hjelp av Pearsons *r*. De fullstendige resultatene er sammenfattet i vedlegg B, tabell B2. Resultatene med sterk korrelasjon var som følger: mellom støtte fra ledelsen og ledelsesnivået ( $r = 851$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ), mellom støtte

fra ledelsen og organisasjonsnivå ( $r = .522$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ), mellom rettferdighet og organisasjonsnivået ( $r = .513$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ), og mellom lønn og forfremmelse, og organisasjonsnivå ( $r = .500$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ).

*Interaksjonseffekter.* ANOVA viste også en interaksjonseffekt mellom POS-kategoriene og IGLO-nivåene ( $F(21, 819) = 20,58$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2 = .35$ .) Interaksjonseffekten er illustrert i figur 4.



Figur 4. Gjennomsnittsfordeling av utsagn på POS-kategoriene og IGLO-nivåene

Merk: POS: 1 = Rettferdighet, 2 = Støtte fra ledelsen, 3 = Lønn og forfremmelse, 4 = Jobbtrening, 5 = Rollestress, 6 = Jobbsikkerhet, 7 = Autonomi, 8 = Organisasjonsstørrelse

Slik figur 4 viser, er kombinasjonen av kategoriene ledelse/støtte fra ledelsen mest frekvent, fulgt av organisasjon/jobbtrening og organisasjon/rettferdighet. Deretter følger kombinasjonene organisasjon/rollestress, organisasjon/autonomi, organisasjon/lønn og forfremmelser og organisasjon/jobbsikkerhet. POS-kategorien organisasjonsstørrelse er minst frekvent på alle SWOT-kategoriene på grunn av at ingen utsagn ble plassert på den

kategorien. Med korrigeret signifikansnivå,  $p < .001$ , viser  $t$ -tester (tohalet) ikke signifikant forskjell mellom ledelse/støtte fra ledelsen og organisasjon/rettferdighet ( $t(39) = 3,193$ ,  $p = ns$ ), organisasjon/rettferdighet og organisasjon/jobbtrening ( $t(39) = 2,266$ ,  $p = ns$ ). Det var heller ikke signifikant forskjell mellom ledelse/støtte fra ledelsen og organisasjon/jobbtrening ( $t(39) = .993$ ,  $p = ns$ ). Det var derimot en signifikant forskjell mellom ledelse/støtte fra ledelsen og organisasjon/rollestress ( $t(39) = 4,915$ ,  $p < .001$ ), og organisasjon/jobbtrening og organisasjon/rollestress ( $t(39) = 3,952$ ,  $p < .001$ ).

*Prosentandel utsagn kodet på IGLO-nivåene som kunne kodes på POS-kategoriene.*

Av samtlige utsagn kodet på individnivå kunne 14 % kodes på POS-kategoriene. Av samtlige utsagn kodet på gruppenivå, kunne 4 % kodes på POS-kategoriene. Av samtlige utsagn kodet på ledelsesnivå, kunne 82 % kodes på POS-kategoriene, mens 31 % av samtlige utsagn kodet på organisasjonsnivå kunne kodes på POS-kategoriene.

*Fordeling av det totale antall utsagn på SWOT-kategoriene og IGLO-nivåene*

Alle utsagnene som ble kodet på SWOT-kategoriene kunne også kodes på IGLO-nivåene. På grunn av feilvarians ved utførelsen av selve kodingen i NVivo, er det allikevel en differanse mellom totalt antall SWOT-utsagn og det totale antallet som kunne kodes på IGLO-nivåene (totalt 1790 utsagn) som utgjør 65 utsagn. I tabell 9 er fordelingen fremstilt.

Tabell 9

*Fordeling av det totale antall utsagn som både kan kodes i SWOT-kategoriene og IGLO-nivåene*

<u>IGLO</u>	<u>SWOT</u>				Sum	Prosent
	Styrker	Svakheter	Muligheter	Trusler		
					IGLO	
Individ	100	96	15	12	223	12 %
Gruppe	265	63	6	5	339	18 %
Ledelse	12	151	74	10	247	13 %
Organisasjon	231	509	222	84	1046	57 %
Sum SWOT	608	819	317	111	1855	100 %

*Hovedeffekter.* ANOVA viste en hovedeffekt av SWOT ( $F(3, 117) = 52, 81$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2 = .58$ ). Post hoc-tester viste at styrker er signifikant forskjellige fra muligheter og trusler, men

ikke fra svakheter (M og SD fremgår i tabell 10). Svakheter er også signifikant forskjellig fra muligheter og trusler, men ikke signifikant forskjellig fra styrker. Videre er muligheter signifikant forskjellig fra styrker, svakheter og trusler. Trusler er signifikant forskjellig fra styrker, svakheter og muligheter. ANOVA viste også en hovedeffekt av IGLO ( $F(3, 117) = 77,76, p < .05, \eta^2 = .67$ ). Post hoc-tester viste at individ er signifikant forskjellig fra organisasjon, men ikke fra gruppe og ledelse (M og SD fremgår i tabell 11). Gruppe er signifikant forskjellig fra organisasjon, men ikke fra individ og ledelse. Ledelse er signifikant forskjellig fra organisasjon, men ikke fra individ og gruppe. Organisasjon er signifikant forskjellig fra alle de øvrige. *T*-tester (tohalet) viser videre at det er en signifikant forskjell mellom samtlige utsagn kodet på nåtidskategoriene styrker og svakheter (sammenslått), og fremtidskategoriene muligheter og trusler (sammenslått) ( $t(39) = 13,39, p < .001$ ). Det er også signifikant forskjell mellom individ- og gruppenivå (sammenslått) og ledelses- og organisasjonsnivå (sammenslått) ( $t(39) = -7,502, p < .001$ ).

Tabell 10

*Oversikt over antall utsagn på SWOT-kategoriene i form av gjennomsnittsverdier (M) og standardavvik (SD) per deltaker (N = 40)*

SWOT-kategorier	M	SD
Styrker	15,20	7,77
Svakheter	20,48	10,96
Muligheter	7,93	5,21
Trusler	2,78	3,17

Tabell 11

Oversikt over antall utsagn på IGLO-nivåene i form av gjennomsnittverdier (*M*) og standardavvik (*SD*) per deltaker (*N* = 40)

IGLO-kategorier	M	SD
Individ	5,58	5,19
Gruppe	8,48	5,00
Ledelse	6,18	5,32
Organisasjon	26,15	12,11

I tabell 12 vises fordelingen av utsagn som kunne kodes på SWOT- kategoriene og IGLO-nivåene i form av gjennomsnittverdier og standardavvik.

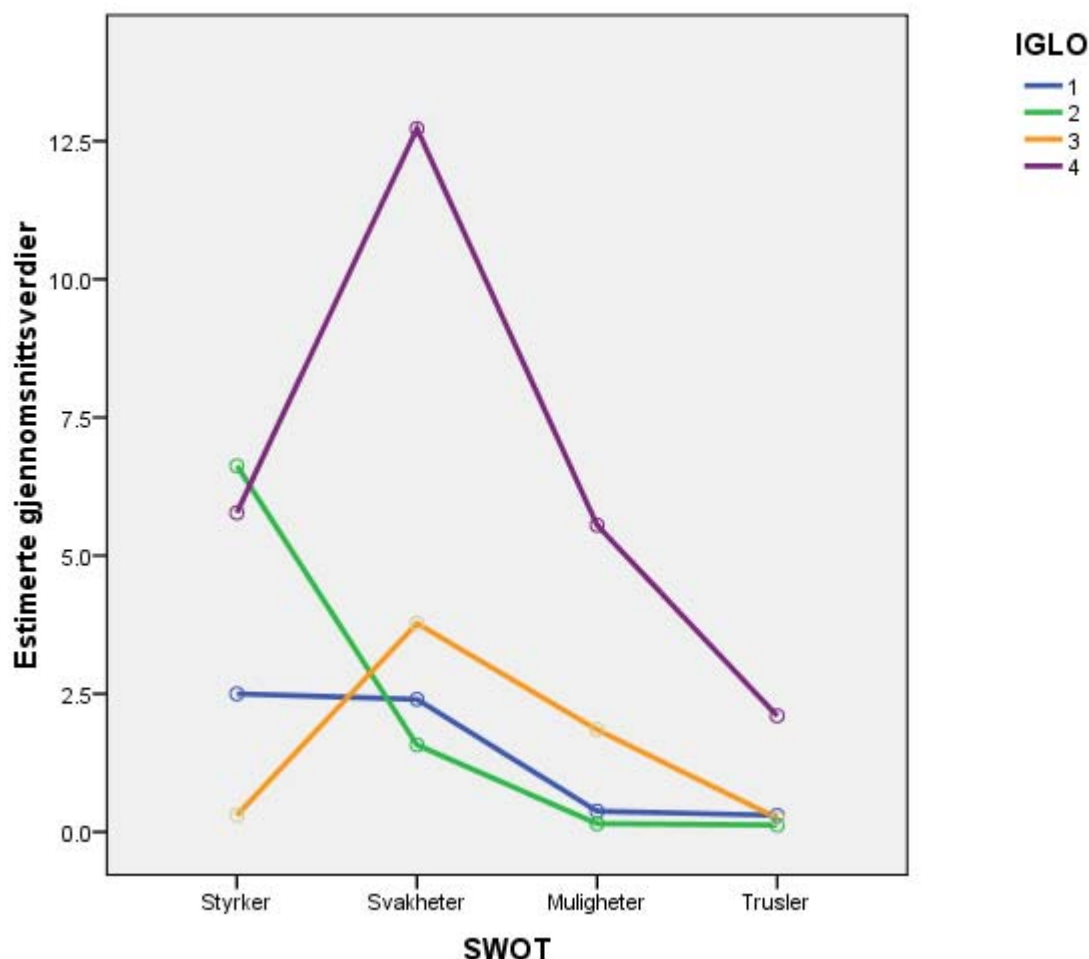
Tabell 12

Oversikt over antall utsagn på SWOT-kategoriene og IGLO-nivåene i form av gjennomsnittverdier (*M*) og standardavvik (*SD*) per deltaker (*N* = 40)

<u>SWOT</u>	<u>IGLO</u>							
	Individ		Gruppe		Ledelse		Organisasjon	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Styrker	2,50	3,06	6,63	3,89	0,30	0,52	5,78	5,07
Svakheter	2,40	2,87	1,58	1,48	3,78	3,77	12,7	7,33
Muligheter	0,38	0,67	0,15	0,43	1,85	1,99	5,55	4,13
Trusler	0,30	0,56	0,13	0,33	0,25	0,63	2,10	2,60

*Korrelasjon mellom SWOT-kategoriene og IGLO-nivåene.* Forholdet mellom SWOT-kategoriene og IGLO-nivåene ble også undersøkt ved å benytte Pearsons *r*. I vedlegg B, tabell B3, fremgår den fullstendige korrelasjonsmatrisen. Her vises resultatene med sterk korrelasjon. Det er signifikant korrelasjon mellom organisasjonsnivå og svakheter ( $r = .647$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ), mellom organisasjonsnivå og muligheter ( $r = .646$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ), mellom gruppenivå og styrker ( $r = .627$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ), mellom organisasjonsnivå og trusler ( $r = .599$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ), mellom ledelsesnivå og svakheter ( $r = .598$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ), mellom ledelsesnivå og muligheter ( $r = .555$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ) og mellom ledelsesnivå og trusler ( $r = .443$ ,  $n = 40$ ,  $p < .01$ ).

*Interaksjonseffekter.* ANOVA viste en interaksjonseffekt mellom SWOT-kategoriene og IGLO-nivåene ( $F(9, 351) = 32, 97, p < .05, \eta^2 = .46$ ), som illustrert i figur 5.



Figur 5. Gjennomsnittsfordeling av utsagn på SWOT-kategoriene og IGLO-nivåene

Merk: Organisasjonsnivå: 1 = individnivå, 2 = gruppenivå, 3 = ledelsesnivå, 4 = organisasjonsnivå

I figur 5 viser kombinasjonen svakheter/organisasjon seg som mest frekvent. Deretter følger kombinasjonene styrker/gruppe, svakheter/ledelse og styrker/individ. Med korrigert signifikansnivå, viste tohalet *t*-tester at det er en signifikant forskjell mellom kombinasjonene svakheter/organisasjon og styrker/gruppe ( $t(39) = 4,733, p < .001$ ), mellom svakheter/organisasjon og svakheter/ledelse ( $t(39) = 7,781, p < .001$ ), svakheter/organisasjon og mulighet/organisasjon ( $t(39) = 6,045, p < .001$ ), og styrke/gruppe og styrke/individ ( $t(39) = 5,647, p < .001$ ). Det var ikke signifikant forskjell mellom styrke/gruppe og mulighet/organisasjon ( $t(39) = 1,217, p = ns$ ).

*Demografiske data.* Det var ingen signifikante interaksjonseffekter mellom de demografiske dataene kjønn, alder, antall år ansatt, utdannelse og lederansvar (teamleder), og rapporteringer på henholdsvis SWOT, IGLO og POS.

## Diskusjon

### *Oppsummering av hovedfunn*

Resultatene fra denne studien har 8 hovedfunn. Disse er sammenfattet nedenfor.

1. Det er om lag en tredjedel av SWOT-utsagnene som passer inn i kategoriene på POS.
2. Analyse av samtlige SWOT-utsagn viser en annen fordeling med hovedvekt på *styrker og svakheter*, i forhold til SWOT-utsagnene som inngår i POS-analysen.
3. Av SWOT-utsagnene som inngår i POS-analysen, er det signifikant flere utsagn på *svakheter og muligheter*.
4. Av de utsagnene som beskrives av POS-kategoriene, er det flest utsagn på *ledelses- og organisasjonsnivå* på IGLO.
5. *Støtte fra ledelsen* er den hyppigst anvendte POS-kategorien. Deretter følger *jobbtrening*.
6. POS-kategoriene *rettferdighet, rollestress, autonomi, lønn og forfremmelse, jobbsikkerhet og organisasjonsstørrelse* rapporteres henholdsvis i mindre grad av deltakerne.
7. Det er spesielt mange uttalelser som rapporteres på *svakheter og støtte fra ledelsen*.
8. Det er også spesielt mange uttalelser som rapporteres på *muligheter og jobbtrening*.

### *POS som beskrivende teoretisk rammeverk for det generelle arbeidsmiljøet*

Av utsagnene som ble kodet på SWOT, var det 31 % som også kunne kodes på en eller flere av kategoriene i POS. Dette innebærer at kategoriene på POS beskriver en forholdsvis liten andel av utsagnene som rapporterer arbeidsmiljøet i den statlige



virksomheten. Når det gjelder samtlige utsagn kodet på svakheter, kan allikevel 36 % beskrives av kategoriene på POS, i motsetning til 11 % av samtlige utsagn på styrker. Av samtlige utsagn kodet på muligheter, kan 63 % beskrives av kategoriene på POS, mens dette kun er tilfellet for 18 % av samtlige utsagn kodet på trusler. Sett i sammenheng med IGLO, var det 14 % av samtlige utsagn på individnivå og 4 % av samtlige utsagn på gruppenivå som også kunne kodes på kategoriene på POS. Til sammenligning var det hele 82 % av samtlige utsagn på ledelsesnivået og 31 % av samtlige utsagn kodet på organisasjonsnivået som også kunne kodes på kategoriene på POS. Tatt i betraktning at POS først og fremst omfatter de ansattes forhold til organisasjonen, og noe gjennom lederen, kan fordelingen på IGLO betraktes som lite overraskende. Til tross for at POS hovedsakelig omfatter forholdet mellom den ansatte og organisasjonen, kan den lave prosentandelen av det totale antallet utsagn som kunne kodes på POS allikevel tolkes som at de aktuelle POS-kategoriene ikke er tilstrekkelig sensitive og dynamiske til å fange opp vesentlige forhold ved arbeidsmiljøet. Fordelingen tyder på at det er andre arbeidspsykologiske faktorer som er beskrivende for andelen av utsagn som ikke kan beskrives av kategoriene på POS.

Sett ut i fra fordelingen på IGLO, kan en faktor som ikke beskrives av POS være gruppemekanisme. Ved å studere fordelingen av utsagn på SWOT og IGLO i tabell 9 og figur 5, viser resultatet at hovedandelen av styrkene befinner seg på gruppenivå som POS i liten grad er beskrivende for. På grunnlag av at de ansatte rapporterer mange styrker på gruppenivå, kan personlighetstrekket kollektivism spille inn. Det kan bety at de også har en tendens til å identifisere seg med sin inngruppe og videre være mer oppmerksomme på hvordan deres gruppemedlemmer blir behandlet av organisasjonen. Hvis de ansatte opplever at organisasjonen ikke uttrykker støtte til kollegaene som de anser for å være i sin inngruppe, kan de rapportere lite POS til tross for at de ikke selv har opplevd begrenset grad av støtte. Det foreligger ingen informasjon i den aktuelle studien vedrørende de ansattes personlighet, noe som ikke kan utelukke at personlighetstrekket kollektivism har hatt en effekt. Jobbkarakteristikkmodellen (JKM; Hackman & Oldham, 1976) kan også være svært gjeldende for det aktuelle utvalget siden dette er en modell som har hatt stor betydning for loven som regulerer arbeidsmiljøet i den statlige virksomheten. På bakgrunn av dette, kan det være at nettopp denne modellen er beskrivende i stor grad for arbeidsmiljøet i denne studien, og at denne teorien er mer beskrivende enn kategoriene på POS. Autonomikategorien på POS kan sammenlignes med autonomikategorien på JKM. Til tross for at de har en litt ulik definisjon, er det sannsynlig at mange av de utsagnene som er beskrevet av autonomibegrepet i POS også kan være beskrevet av autonomibegrepet i JKM. Kontrollbegrepet i Karaseks

krav-kontroll- støttemodell (Karasek & Theorell, 1990) kan også sammenlignes med autonomibegrepet i JKM og autonomibegrepet i POS. Dermed kan det bety at det er mange av de samme utsagnene som er blitt kodet på hver av disse autonomi-/kontrollbegrepene og at teoriene i den grad er noe overlappende. Det er allikevel andre kategorier på både KKS og JKM som ikke eksiterer i POS, og som trolig beskriver andre deler av arbeidsmiljøet i virksomheten ut i fra et henholdsvis stress- og motivasjonsperspektiv.

### *Arbeidsmiljøet sett gjennom et "POS-filter"*

Resultatene viser at de ansattes totale antall utsagn som kodes på SWOT-kategoriene hovedsakelig fordeler seg på kategoriene styrker og svakheter som representerer nåtidsaspektet. Dette resultatet er det samme som tidligere studier med SWOT-intervju har vist (deriblant Flakke, 2008; Straumsheim, 2007), og det var også et forventet resultat i denne studien. Det kan i følge Argyris og Schön (1996) være uheldig for organisasjonens endringspotensial og videre overlevelsessevne at de ansatte har et hovedfokus på nåtid i stedet for både nåtid og fremtid. Ut i fra dette perspektivet, er den statlige virksomheten dårlig rustet til å håndtere de utfordringene en eventuell endringsprosess kan medføre. Tatt i betraktning at de ansatte totalt sett rapporterer flest svakheter, tyder dette på at det aktuelle arbeidsmiljøet ikke oppleves som tilfredsstillende. Når SWOT-utsagnene kodes på POS-kategoriene, viser derimot resultatene en annen hovedeffekt av SWOT ved at det er flest utsagn rapportert på svakheter og muligheter, og færrest på styrker og trusler. Figur 1 viser at det er prosentandelen på styrker som senkes mest og prosentandelen på muligheter som økes mest gjennom et "POS-filter". Selv om POS-kategoriene beskriver en begrenset andel av alle utsagnene om det generelle arbeidsmiljøet, illustrerer allikevel denne andelen et klart bilde av at de ansatte rapporterer mange svakheter ved kategoriene på POS, samtidig som de evner å se mulighet til forbedring. På bakgrunn av at de ansatte rapporterer flere utsagn på muligheter gjennom et såkalt "POS-filter", kan virksomheten anses å stå bedre rustet til fremtidige endringer og videre inneha en proaktiv filosofi i større grad. Ut i fra at fordelingen av SWOT-utsagnene endres gjennom kategoriseringen på POS, innebærer dette at arbeidsmiljøet fremstilles som mer tidsreflektert til forskjell fra samtlige SWOT-utsagn i den generelle kartleggingen. Det er imidlertid få styrker og trusler som kodes på POS, noe som antyder at det fulle refleksjonspotensialet i følge SWOT ikke er nådd. Den ideelle refleksjonen ville ha vært et jevnt antall utsagn på alle SWOT-kategoriene.

Figur 3 viser at av utsagnene som kan kategoriseres på POS, er det størst prosentandel som også kan kategoriseres på ledelses- og organisasjonsnivå. Når utsagnene kodes på IGLO

alene, er imidlertid forholdet annerledes, i den forstand at organisasjonsnivået alene skiller seg ut med størst prosentandel utsagn. Ved å studere figur 3 ser man også at prosentandel på gruppenivået er lavere, mens prosentandelen på ledelsesnivået er betraktelig høyere. Dette resultatet er som forventet ut i fra at kategoriene på POS hovedsakelig innebærer ledelses- og organisasjonsnivå. Ledelsesnivået ligger som et naturlig referansepunkt i kategorien støtte fra ledelsen, mens organisasjonsnivået ligger som et naturlig referansepunkt for de øvrige POS-kategoriene. At prosentandelen på ledelsesnivået i figur 3 økes i såpass stor grad, innebærer at støtte fra ledelsen som kategori utgjør en stor del av dette nivået og at hele 82 % av *samtlig*e ledelsesutsagn dermed kunne kodes på POS-kategoriene.

#### *Forekomst av POS i den aktuelle virksomheten*

Utsagnene fordeler seg svært ujevnt på de åtte ulike POS-kategoriene uavhengig av SWOT-kategoriene, noe som viser at det er en hovedeffekt av POS. Kategoriene som flest utsagn kunne kodes på er henholdsvis *støtte fra ledelsen* (10 % av samtlige utsagn) og *jobbtrening* (7 % av samtlige utsagn). Deretter følger *rettferdighet* (5 % av samtlige utsagn), *rollestress* (4 % av samtlige utsagn), *autonomi* (3 % av samtlige utsagn). De kategoriene som færrest utsagn ble kodet på er henholdsvis *lønn og forfremmelse* (2 % av samtlige utsagn), *jobbsikkerhet* (0 % av samtlige utsagn) og *organisasjonsstørrelse* (0 % av samtlige utsagn). Resultatene viser også at det er en interaksjonseffekt mellom SWOT og POS.

Ut fra figur 2, er det tydelig at mange utsagn har blitt kodet på *svakheter* og *støtte fra ledelsen*. Denne kategorikombinasjonen utgjorde 35 % av alle svakhetene som ble kodet på POS. I følge organisatorisk støtteteori, betyr dette resultatet at mange av de ansatte opplever at ledelsen ikke setter pris på det arbeidet de gjør og ikke bryr seg om deres velvære, noe som videre indikerer at de ansatte heller ikke føler støtte fra organisasjonen. Dette tyder også på at de ansatte i stor grad identifiserer sin leder med organisasjonen (Eisenberger et al., 2002). Hvis de ansatte hadde stilt seg mer nøytrale til betydningen av støtte fra ledelsen og ikke rapportert noen utsagn omhandlende dette, hadde det derimot vært en indikasjon på at de ansatte ikke hadde identifisert lederen med organisasjonen i følge organisatorisk støtteteori. Nært knyttet til sosial støtte er verdighetsbegrepet. Når ansatte ikke opplever støtte fra ledelsen kan dette innebære at de heller ikke opplever at deres verdighet ivaretas. I følge Arbeidsmiljølovens (2006) § 4-3, krav til det psykososiale arbeidsmiljøet, står det at arbeidet skal tilrettelegges slik at nettopp verdigheten til den ansatte ivaretas. Verdighet er et begrep som også er tett knyttet opp mot kollegastøtteordningen. På bakgrunn av at den aktuelle statlige virksomheten har en slik type ordning i tillegg til betydningen av sosial støtte for et

arbeidsmiljø, var det som forventet med en hyppig rapportering av denne kategorien. Kollegastøtteordningen har et overordnet mål om å fungere som en støtte for de ansatte og som en mulig mestringsstrategi når den ansatte føler at dette er nødvendig. Når de ansatte rapporterer liten opplevd støtte fra ledelsen, kan dette være et tegn på at ledelsen og dermed organisasjonen ikke fremstår som en god rollemodell når det gjelder sosial støtte. Ut i fra Banduras (1977) teori om modellering, kan denne typen atferd være noe som de ansatte kan adoptere når de opptrer med andre ansatte. At ledelsen og organisasjonen sender slike signaler til de ansatte kan dermed hindre kollegastøtteordningen i å fungere optimalt. Når dette resultatet ses ut i fra et stressperspektiv og Krav-kontroll-støttemodellen (Karasek & Theorell, 1990), kan de ansattes psykiske og fysiske helse stå i fare for å påvirkes negativt, i tillegg til at det rokkes ved et grunnleggende behov (Maslow, 1954). De ansatte rapporterer samtidig en stor andel styrker på gruppenivå når utsagnene kodes på IGLO-nivåene og SWOT-kategoriene. Dette kan bety at kollegastøtteordningen allikevel fungerer godt, siden det først og fremst er kollegaene som er det avgjørende for denne ordningen. Figur 2 viser også at deltakerne i undersøkelsen rapporterer mange muligheter for støtte fra ledelsen. Resultatene viser videre at det er en sterk korrelasjon mellom disse kategoriene. Det kan bety at de ansatte har reflektert rundt hvordan de forestiller seg at ledelsen kan bli bedre når det gjelder å uttrykke støtte til de ansatte. I følge organisatorisk støtteteori innebærer dette videre at de ansatte ser at ledelsen og organisasjonen har et potensial til å vise mer støtte og bry seg om de ansattes velvære. Når dette resultatet ses ut i fra et proaktivt perspektiv, er det tydelig til fordel for både de ansatte og organisasjonen at de ansatte evner å reflektere over muligheter for hvordan tilstanden kan forbedres fremover. En slik bevissthet kan være et grunnlag for sekundærintervensjon (Murphy, 2003), i den forstand at de ansatte helt klart opplever lite støtte fra ledelsen på det nåværende tidspunkt og at dette kan være en kilde til stress (jf. Krav-kontroll-støttemodellen), samtidig som de evner å se fremover når det gjelder forbedring og at denne eventuelle kilden til stress kan reduseres.

Figur 2 viser også at det er mange utsagn kategorisert på *muligheter* og *jobbtrening*. Av samtlige utsagn kodet på muligheter, ble 24 % av disse kategorisert på jobbtrening. Dette kan bety at de ansatte ser et stort potensial når det gjelder å forbedre praksis vedrørende jobbtrening. Dette står i samsvar med Arbeidsmiljølovens (2006) spesifisering av utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon (§ 4-2), der det vektlegges at den ansatte skal få mulighet til personlig og faglig utvikling gjennom arbeidet. De ansattes hyppige rapportering rundt jobbtrening var forventet på bakgrunn av at den aktuelle virksomheten kan karakteriseres som en såkalt mekanisk virksomhet. Dette innebærer at tilgjengelighet for uformell læring kan

være redusert og at virksomheten preges av rigide kommunikasjonskanaler, og at dette videre kan være noe av grunnen til at de ansatte er svært opptatt av denne kategorien. Det er imidlertid noe overraskende at svakheter ikke har vist seg signifikant korrelert med jobbtrening. Dette kan bety at de ansatte mener dagens situasjon er tilfredsstillende, men at det er et stort potensial til forbedring. Ut i fra organisatorisk støtteteori kan mer fokus på jobbtrening styrke oppfattelsen om at organisasjonen investerer i de ansatte. I følge Furnham (2005) kan en slik etterspurt økning i de ansattes jobbtrening både øke produktivitet og jobbtilfredshet.

Videre rapporteres det mange utsagn på *rettferdighet* og *svakheter*. En forholdsvis hyppig rapportering av utsagn kodet på rettferdighet var som forventet. Sett ut i fra at den aktuelle virksomheten kan karakteriseres som mekanisk, er dette noe i tråd med funnene til Ambrose og Scminke (2003) som indikerer at denne typen organisasjoner i større grad er opptatt av prosedural rettferdighet enn såkalt organiske organisasjoner. Til tross for at en sammenlignbar organisk organisasjon kunne ha motbevist dette funnet ved også å rapportere hyppig rundt denne kategorien, er den aktuelle mekaniske virksomhetens hyppige rapportering allikevel med på å støtte funnene til Ambrose og Scminke. Ut i fra teorien om likhet (Adams, 1965), kan dette resultatet videre ha en stor innvirkning på motivasjonsnivået og dermed produksjonsnivået til de ansatte. Belastning-belønning-ubalanse-modellen (Siegrist, 1996) tilsier at liten grad av opplevd rettferdighet kan føre til økt emosjonell spenning og fare for sykdommer som for eksempel hjerte- og karsykdommer. Den hyppige rapporteringen av svakheter på rettferdighet kan også innebære at de ansatte opplever at organisatorisk politikk er en del av deres arbeidshverdag, noe som videre står i et negativt forhold til POS.

De ansatte rapporterer videre mange *svakheter* på *rollestress*. Dette resultatet kan i følge Cooper, Cooper og Eaker (1988) ha en betydning for de ansattes trivsel og selvfølelse. Ut i fra beskrivelsen av en mekanisk organisasjon, kan betydningen av rolletvetydighet være spesielt viktig, med tanke på at formelle regler dominerer beslutningstaking og at kommunikasjonskanalene er rigide. På den måten, kan for eksempel en klar arbeidsbeskrivelse stå sentralt for arbeidsutførelsen. Ut i fra at det er rapportert mange svakheter på rollestress, indikerer dette i følge Stamper og Johlke (2003) at de ansatte opplever liten grad av POS.

Slik figur 2 illustrerer, er det videre en forholdsvis jevn fordeling av *styrker* og *svakheter* på *autonomi*. Det er imidlertid kun styrker som er korrelert med autonomi. Fremtidsaspektene *muligheter* og *trusler* er kodet med få utsagn i denne sammenheng. På

bakgrunn av begrepets betydning i innflytelsesrike arbeidslivsmodeller (for eksempel Thorsrud & Emerys psykologiske jobbkrav, jobbkarakteristikkmodellen og krav-kontrollstøttemodellen), i Arbeidsmiljøloven (2006), og at virksomheten kan karakteriseres som mekanisk, er den lave rapporteringen noe uventet. Til tross for at autonomi kun beskriver 3 % av samtlige SWOT-utsagn, er dette den POS-kategorien som har blitt kodet med flest styrker. Ut i fra organisatorisk støteteori, kan den opplevde tillitserklæringen fra organisasjonen det er å ha autonomi i arbeidet føre til at de ansatte opplever POS. Det kan være tilfellet at et individuelt vekstbehov, som er en modererende variabel i JKM, er med på å påvirke de ansattes rapporteringer når det gjelder grad av autonomi, og at de tilfredsstilles av arbeid som innebærer begrenset grad av autonomi.

Den lave hyppigheten av utsagn på *lønn og forfremmelse* kan ut i fra et likhetsperspektiv (jf. Adams, 1965; Siegrist, 1996; Greenberg & Baron, 2003), bety at majoriteten av de ansatte opplever at det de får betalt og at det de har av muligheter til forfremmelse står i samsvar med det arbeidet de opplever at de gir. Det kan også være tilfellet at de har redusert sin arbeidsinnsats nettopp for å matche belønningen. Det er imidlertid middels sterk korrelasjon mellom *lønn og forfremmelse*, og *trusler*, noe som kan indikere at POS står i fare for å bli svekket fremover ut i fra denne kategorien. Tatt den lave hyppigheten av utsagn i betraktning, kan dette også innebære at de ansatte stiller seg forholdsvis nøytrale til denne kategorien. Kategoriene *jobbsikkerhet* og *organisasjonsstørrelse* er videre representert med 0 % av samtlige utsagn. Når det gjelder *jobbsikkerhet*, kan noe av grunnen ligge i at utvalget er fra en offentlig virksomhet, og at de ansatte dermed kan oppfatte dette som en sikrere arbeidsplass i motsetning til privat som ofte kan betraktes som mer profitbasert. Det kan imidlertid være tilfellet at de ansatte også stiller seg nøytrale til denne kategorien. Dette gjelder også kategorien *organisasjonsstørrelse*. Det at de ansatte ikke rapporterer noen utsagn på organisasjonsstørrelse kan ses i motsetning til perspektivet til Dekker og Barling (1995) som går ut på at store organisasjoner fører til at de ansatte føler seg mindre ivaretatt enn i små da den aktuelle statlige virksomheten nettopp kan karakteriseres som å være en del av en større virksomhet.

På bakgrunn av at de ansatte rapporterer få styrker på de ulike POS-kategoriene og et høyt antall svakheter, indikerer dette at de ansatte i den statlige virksomheten opplever begrenset grad av POS. De rapporterer allikevel å være bevisst på forbedringsmuligheter. Analysen viser samtidig utfordringsområdene for fremtidig bedring av arbeidsmiljøet. Ut i fra fordelingen av utsagn på POS og videre på bakgrunn av rapporteringer kategorisert på IGLO, kan det være behov for å implementere intervensjoner hovedsakelig på et ledelses- og

organisasjonsnivå for å øke de ansattes POS. Dette innebærer spesielt kategoriene støtte fra ledelsen og jobbtrening. Ut i fra Lewins (1946) aksjonsforskningsperspektiv er i tillegg de ansattes *individuelle* innstillinger i forkant av innføringer av endringer sentrale.

Aksjonsforskning vektlegger videre at effektive endringer må skje på et *gruppenivå* hvor den gruppedynamiske kraften er sterk, samt være en deltakende og samarbeidende prosess (Lewin, sitert i Burnes, 2006). På bakgrunn av dette, kan også individ- og gruppenivå være relevante for intervensjoner.

### *Metodekritikk*

*Kvalitative intervju.* I kvalitative intervju anses intervjueren for å være selve forskningsverktøyet (Kvale, 1996). Den sosiale interaksjonen mellom intervjueren og deltakeren innebærer at det verbale og det nonverbale språket som intervjueren ytrer påvirker den som blir intervjuet. I denne studien har det vært tre personer som har foretatt intervjuene individuelt. Dette betyr at vi i teorien er tre ulike forskningsverktøy som påvirker deltakerne på hver vår måte. Det datamaterialet vi har som er et resultat av disse intervjuene, kan videre være påvirket av dette. I følge Kvale er det under intervjuet nettopp intervjuerens oppgave å komme med oppfølgingsspørsmål ut fra responser fra deltakeren. Hvis disse oppfølgingsspørsmålene er av ladet karakter, kan dette også lede deltakerens svar. Dette er videre i tråd med prinsipper som er bakenforliggende kognitive intervju (Geiselman, Fisher, MacKinnon, & Holland, 1985) som er mye brukt under politiavhør. I slike sammenhenger er det viktig at den som intervjues ikke ledes i sine uttalelser, og det er derfor essensielt for intervjueren å stille så generelle og ikke-ledende spørsmål som mulig. Vi har under intervjuene fulgt en felles intervjuguide, som i tillegg til hovedspørsmålene (omhandlende *styrker, svakheter, muligheter og trusler*) innebærer ulike oppfølgingsspørsmål. På denne måten har alle tre intervjuere stilt samme typen oppfølgingsspørsmål av ikke ledende karakter.

*Bruk av SWOT-baserte intervju i forhold til spørreskjema.* Metoden som ble brukt i denne studien hadde et generelt utgangspunkt i den forstand at deltakerne ikke ble spurt direkte ut i fra de ulike kategoriene på POS, men derimot om hvordan de opplever arbeidsmiljøet generelt. På den ene siden kan det å benytte spørreskjema som metode i stedet for kvalitative intervju innebære at man blant annet unngår at svarene til deltakeren står i fare for å bli påvirket av den sosiale interaksjonen under intervjuet. Valg av SWOT-intervju med et generelt perspektiv kan videre være noe av grunnen til at POS i forholdsvis begrenset grad er beskrivende for det aktuelle arbeidsmiljøet. Bruk av en intervjuguide med spørsmål knyttet til kategoriene i POS, eller bruk av spørreskjemaet SPOS gjør at kategoriene direkte blir testet

opp mot arbeidsmiljøet. Dette kunne ha gitt et annet resultat, siden alle kategoriene hadde blitt eksplisitt representert. På den annen side kunne bruk av spørreskjema gjort metoden sirkulær (Bordens & Abbott, 2005). Ved å stille deltakerne spørsmål direkte knyttet til de ulike kategoriene, ville deltakerne samtidig ha blitt tvunget til å reflektere rundt kategorier som de ikke nødvendigvis har tenkt på tidligere. Tatt i betraktning at 0 % av utsagnene kunne kategoriseres på kategoriene *jobbsikkerhet* og *organisasjonsstørrelse*, og at disse kategoriene kan være noe som de ansatte ikke har reflektert over, kunne bruk av et standardisert intervju eller spørreskjema videre ha ført til en skjev fremstilling av rapporteringene. Kategoriene i POS kunne da ha blitt fremtredende til tross for at dette i utgangspunktet ikke hadde vært karakteristisk for deltakernes arbeidsmiljø. Med et utgangspunkt i SWOT-intervju bidrar de generelle spørsmålene til at kategoriene ikke er forhåndssatt. SWOT-intervju kan imidlertid også kritiseres for å være av sirkulær form, i den forstand at deltakerne blir ledet til å svare ut i fra de fire SWOT-kategoriene.

*SWOT-formatet utelater fortid.* Med tidsdimensjonene nåtid og fremtid, inkluderer ikke SWOT-formatet fortid. Dette innebærer at deltakernes refleksjoner rundt arbeidsmiljøet i fortid ikke kategoriseres av SWOT-formatet. Ut i fra en prosessorientering (Pettigrew, 1997), vil arbeidsmiljøet alltid være i utvikling. Av den grunn kan det være interessant å inkludere deltakernes refleksjoner rundt arbeidsmiljøet også i fortid, da disse refleksjonene kunne ha bidratt til en mer nyansert forståelse av nåtiden og refleksjoner om fremtiden. I denne studien har imidlertid refleksjoner som innebærer fortid blitt inkludert når de er med på å belyse nåtid og fremtid.

*Påvirkning på deltakernes svar.* Intervjuene ble foretatt i løpet av en måned. I løpet av denne perioden er det sannsynlig at de ansatte har snakket med hverandre om intervjuene. På bakgrunn av at SWOT-formatet kan fremme refleksjon og igangsette aktuelle tankeprosesser, kan de ansatte ha følt et behov for å diskutere ulike tema som de også tok opp under intervjuet i etterkant. Sett ut i fra at en stor andel av styrkene er kategorisert på gruppenivå, kan dette tolkes som at resultatene gjenspeiler et arbeidsmiljø preget av kameratskap. Janis (1982) beskriver gruppetenkning som et fenomen som kan forekomme blant annet i slike grupper, ved at gruppen undertrykker uenighet for å bevare harmonien når de skal ta avgjørelser. Dette fenomenet kan ha påvirket deltakerne som enda ikke hadde blitt intervjuet og videre deres rapporterte refleksjoner under intervjuene.

*Språklig fremstillingsevne.* Formålet med å benytte SWOT-baserte intervju er å frembringe refleksjon hos deltakerne når det gjelder deres arbeidsmiljø. Et sentralt spørsmål i



denne sammenheng er hvorvidt metoden innhenter informasjon når det gjelder deltakernes refleksjoner rundt deres arbeidsmiljø, eller om den innhenter informasjon om deltakernes språklige fremstillingsevne. Det kan være slik at de deltakerne som viser et lavt antall utsagn under SWOT-intervjuet allikevel er reflektert over arbeidsmiljøet sitt, men ikke klarer å uttrykke dette verbalt under intervjuet som består av åpne spørsmål. I følge Vygotsky (1986) utgjør derimot tenkning og språk en enhet. Dette innebærer at språket skjer ved hjelp av tenkning og omvendt, og at språkbruk og tenkning ikke kan studeres uavhengig av hverandre.

*Definisjoner av IGLO-nivåene.* Det nivået som de ansatte rapporterer flest utsagn på er *organisasjonsnivå*. Tatt i betraktning at dette nivået refererer til organisasjonsatferd, aktiviteter og holdninger i tilknytning til organisasjonskulturen, strukturer og strategier, organisatoriske visjoner og mål, verdier og tro, kan dette være et nivå som også kan karakteriseres som en ”oppsamlingsbås”. Utsagn som ikke kan kodes på de tre andre nivåene (individ- gruppe- og ledelsesnivå) kan ha blitt plassert på organisasjonsnivået fordi det omhandler arbeidet på en eller annen måte. Dette kan videre ha ført til at det er en skjev fordeling av utsagn på de fire ulike IGLO-nivåene, og videre påvirket fremstilling av interaksjonseffektene mellom IGLO-nivåene og henholdsvis SWOT- og POS-kategoriene.

*Differanse mellom antall utsagn kodet.* Det er en differanse mellom antall utsagn kodet på SWOT-kategoriene, IGLO-nivåene og POS- kategoriene. I utgangspunktet skal det totalt sett være like mange utsagn kodet på SWOT-kategoriene og på IGLO-nivåene fordi alle utsagnene kunne kodes på ett av IGLO-nivåene. Denne differansen kan ha påvirket fremstillingen av analysen. Denne problemstillingen kan imidlertid sammenlignes med en sannsynlig differanse som hadde oppstått hvis tre personer hadde kodet intervjuene individuelt. I denne studien har vi derimot kodet utsagnene på SWOT-kategoriene og IGLO-nivåene i fellesskap, samt at koding av utsagn på POS-kategoriene viste høy inter-rater-reliabilitet. En gjennomgang av alle kodingene viser at feilvariansen i denne studien er spredt blant samtlige 40 intervju.

*Muligheten for selektert utvalg.* Av de 56 ansatte som fikk tilbud om å være med i undersøkelsen, var det 40 ansatte som valgte å la seg intervju. Det kan være tilfellet at de 40 deltakerne som utvalget består av også utgjør en selvselektert gruppe. På grunn av dette, kan informasjonen som blir innhentet gjennom intervjuene av de 40 deltakerne gi et skjevt bilde av arbeidsmiljøet og dermed påvirke validiteten av datamaterialet. Grunnene til hvorfor 16 ansatte valgte å takke nei til å delta foreligger det ingen informasjon om. En mulighet er at de ikke var trygge nok til å delta på grunn av at de ikke følte de hadde fått nok informasjon om

formålet med studien. Det kan også være at de som generelt er fornøyde med arbeidsmiljøet anså undersøkelsen for å gjelde for de som ikke er fornøyde, eller at de som er misfornøyde med arbeidsmiljøet opplever en form for lært hjelpløshet i at det ikke nytter å rapportere om sin misnøye uansett. Disse mulige forklaringene kan i så fall ha påvirket vår fremstilling av arbeidsmiljøet.

### *Fremtidige studier*

*Forslag til utvalg.* Denne studien har analysert POS med utgangspunkt i en norsk, statlig virksomhet. Etter hva forfatteren kjenner til foreligger det ikke mange studier som omhandler POS i sammenheng med det norske arbeidslivet. Potensielle konsekvenser av POS kan være tjenelig for både de ansatte og organisasjonen. På bakgrunn av dette er det av interesse å foreta flere slike studier også i Norge. Fremtidige studier kan blant annet ta utgangspunkt i private organisasjoner og benytte denne studien som sammenligningsgrunnlag når det gjelder analyse av POS. Dette kan også gjøres med organisasjoner som har såkalt organisk struktur, siden denne studien har tatt utgangspunkt i en mer mekanisk strukturert virksomhet. Det vil i tillegg være av interesse å studere POS blant ulike yrkesgrupper for å frembringe mest mulig nyansert kunnskap.

*Forslag til metoder.* Metoden benyttet i denne studien karakteriseres som en tverrsnittstudie, som innebærer at den ikke kan etablere en årsak-effektrelasjon mellom de ansattes rapporteringer og POS. Det vil derfor være av interesse å foreta longitudinelle studier som kan undersøke en slik relasjon. Når det gjelder bruk av SWOT-intervju er dette slik forfatteren kjenner til, ikke mye brukt i sammenheng med å studere POS. Fremtidige studier kan derfor også analysere POS ved å benytte alternative metoder for å kunne sammenligne disse med bruk av SWOT-intervju (jf. M-SWOT). I følge Jick (1979) kan en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metodiske perspektiver generere til en mer helhetlig og dypere kunnskap om det som blir studert. Det er derfor videre av interesse å gjennomføre metodetriangulering i studer av POS. Dette kan eksempelvis gjennomføres ved å benytte en oversatt versjon av spørreskjemaet SPOS sammen med SWOT-intervju.

## Konklusjon

Studien har vist hvordan POS kan analyseres ved bruk av SWOT-intervju. Resultatene viser at de ansattes refleksjoner rundt sitt generelle arbeidsmiljø hovedsakelig fordeler seg på *styrker* og *svakheter* som utgjør nåtidskategoriene i SWOT-formatet. Når de ansattes SWOT-utsagn kategoriseres på POS, er fordelingen imidlertid en annen, med hovedvekt på *svakheter* og *muligheter*, som innebærer refleksjoner både på nåtid og fremtid. De ansatte rapporterer videre mange *svakheter* på *støtte fra ledelsen*, og mange *muligheter* på *jobbtrening*. På bakgrunn av at den aktuelle virksomheten har kollegastøtteordning som har en rasjonale i sosial støtte, kan lite støtte fra ledelsen være en holdning som de ansatte kan adoptere. Den hyppige rapporteringen av muligheter for jobbtrening innebærer videre at de ansatte ser et stort potensial når det gjelder utvikling av jobbtrening. Ut i fra organisatorisk støteteorik kan denne analysen tolkes dit hen at de ansatte oppfatter begrenset med POS. Resultatene viser også at det kan være hensiktsmessig å innføre intervensjoner på et ledelses- og organisasjonsnivå, spesielt i forhold til *støtte fra ledelsen* og *jobbtrening*, for å øke de ansattes POS.

## Litteratur

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. I L. Berkowitz (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (pp.267-299). New York: Academic Press.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295–305.
- Arbeidsmiljøloven (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. med endringer, sist ved lov av 21.desember 2005 nr. 121 (i kraft 1.januar 2006)*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, method and practice*. US: Addison-Westley.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio- emotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509.
- Bakeman, R., & Gottman, J. M. (1989). *Observing interaction: An introduction to sequential analysis*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Bjørklund, R. A. (1997). *Politipsykologi*. Nesbru: Vett og Viten AS.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social life*. New York: Wiley.
- Bordens, K. S. & Abbott, B. C. (2002). *Research Design and Methods: A Process Approach*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Burnes, B. (2006). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change. A Reappraisal. I J. V., Gallos (red.), *Organization Development*, (2006) (pp.133-157). San Francisco, CA: John Wiley & Son.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Cooper, C., Cooper, R., & Eaker, L. (1988). *Living with stress*. Harmondsworth, UK: Penguin.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. I C. L. Cooper & I. T. Robertson, (red), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317–372). Oxford, England: Wiley.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 159–180.
- de Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort–reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine*, 50, 1317–1327.
- Dekker, I., & Barling, J. (1995). Workforce size and work-related role stress. *Work and Stress*, 9, 45–54.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of management*, 34, 55-68.
- Edwardsen, T. H. (2007). *Evaluering av IA-arbeidet basert på samtale med ledere og stabsansatte. IA-arbeidet i nåtid og fremtid: potensialet for utvikling*. Masteroppgave, Psykologisk institutt. Universitetet i Oslo.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026–1040.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565- 573.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. I Giacolone R. A. & Rosenfeld P. (red.) *Impression management in the organization* (pp.143-170). Lawrence Erlbaum: Hillsdale.

- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. California: Stanford University Press.
- Flakke, E. (2008). *The Challenge of Organizational Change: A comparative study of private organizations' reflections on change processes*. Masteroppgave, Psykologisk institutt. Universitetet i Oslo.
- Furnham, A. (1992). *Personality at work*. London: Routledge.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. East Sussex: Psychology Press.
- Geiselman, R. E., Fisher, R. P., MacKinnon, D. P., & Holland, H. L. (1985). Eyewitness memory enhancement in the police interviews: Cognitive retrieval mnemonics versus hypnosis. *Journal of applied psychology*, 70, 401-412.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress – effects of organizational and social support. *Academy of management journal*, 36, 157-171.
- Glaister, K. W., & Falshaw, I. R. (1999). Strategic planning: Still going strong? *Long Range Planning*, 32, 107-116.
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4, 53-62.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2003). *Behaviour in organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250-279.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's time for a product Recall. *Long Range Planning*, 30, 46-52.
- Hoff, T., Flakke, E, Larsen, A., Lone, J. A., Bjørkli, C. A., & Bjørklund, R. (2009/til godkjenning). On the Validity of M-SWOT for Innovation Climate Development. I *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*.

- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Janis, I. J. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1986). Interactions Between Job Stressors and Social Support: Some Counterintuitive Results. *Journal of Applied Psychology*, 71, 522-526.
- Kompier, M. (2003). Job design and well being. I M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (red.). *The handbook of work & health psychology* (pp. 429-454). West Sussex: Wiley.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Kvale, S. (1996). *Interviews*. London: SAGE Publication
- Langer, J., Alfirevic, N., & Pavicic, J. (2005). *Organizational Change in Transition Societies*. Aldershot: Ashgate.
- Larsen, A-K. (2008). *Kartlegging av innovasjonskraft i organisasjoner og betydningen av Human Resources for innovasjon*. Masteroppgave, Psykologiske institutt, Universitetet i Oslo.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied psychology*, 81, 123-133.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.

- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2, 34-46.
- Long, B. C. (1990). Relation between coping strategies, sex-typed traits, and environmental characteristics: a comparison of male and female managers. *Journal of counseling psychology*, 37, 185-94.
- Maslow, A. (1954). *Motivation personality*. New York: Harper og Row.
- Matthiesen, S. B. (2005). Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne arbeidsliv. I S. Einarsen, & A. Skogstad, (red.). *Den dyktige medarbeider. Behov for forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative Health Research*, 8, 362-376.
- Murphy, L. R. (2003). Stress management at work: secondary prevention of stress. I , M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper. (red.). *The handbook of work and health psychology*, (pp.533-548). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128, 3-72.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13, 337-348.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.



- Salvesen, B. B. (2008). *Managing Risk in the Shipping Industry: Methodological, Theoretical and Applied Implications for Safety Climate Research*. Masteroppgave, Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo.
- Schabracq, M. J. (2003). Everyday well-being and stress in work and organisations. I M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper. (red.) *The handbook of work and health psychology*. (pp.9-36). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Schbarcq, M. J., Cooper, C. L., Travers, C., & van Maanen, D. (2001). *Occupational health psychology: The challenge of workplace stress*. Leicester: British psychological society.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L.M., & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions at work. *Journal of occupational health psychology*, 1, 27-43.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*, 23, 189-209.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*, 29, 569-588.
- Straumsheim, P. A. (2007). *Assessing Psychological Work Environments: A comparative study of survey instruments and interviews*. Masteroppgave, Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo.
- Sørensen, L., Vidal, R. V. V., & Engström, E. (2004). Using soft OR in a small company – The case of Kirby. *European Journal of Operational Research*, 152, 555-570.
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Johan Grundts Tanum Forlag.
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science and Medicine*, 60, 1117-1131.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.

Vygotsky, L. S., & Kozulin, A. (1986). *Thought and language / Lev Vygotsky ; translation newly revised and edited by Alex Kozulin*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465– 490.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Linden, R. C.. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82- 111.

Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140, 295–316.

## Vedlegg

### *Vedlegg A: Informert samtykkeerklæring*

Hensikten med dette intervjuet er å kartlegge arbeidsmiljøet i den statlige virksomheten. Dette inngår i et mastergradsprosjekt, hvor ansvarlig veileder er Professor Roald Bjørklund ved Universitetet i Oslo.

I det ferdige arbeidet vil det ikke være mulig å identifisere hvilken person som har gitt informasjonen, jf. Personopplysningsloven § 1.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd. Lydbåndopptaket vil bli slettet umiddelbart etter at intervjuet er skrevet ut. Frem til lydbåndopptaket er slettet, vil det kun være de ansvarlige for prosjektet som har tilgang til informasjonen.

Deltakelse er frivillig, og man kan når som helst trekke seg fra intervjuet.

Dato:

Underskrift informant

Underskrift intervjuer

Vedlegg B: Korrelasjonsmatriser for SWOT, POS og IGLO

Tabell B1

Korrelasjonsmatrise for SWOT- og POS-kategoriene

	S	W	O	T	POS-RF	POS-SL	POS-LF	POS-JT	POS-RoS	POS-JS	POS-Aut	POSOrgStr
S	1.00	-.028	.112	.199	.223	.043	.247	-.133	-.015	.246	.540**	.***
W	-	1.00	.320*	.475**	.313*	.595**	.286	.105	.386*	-.125	.269	.***
O	-	-	1.00	.444**	.462**	.620**	.221	.440**	.243	-.060	.255	.***
T	-	-	-	1.00	.271	.431**	.400*	.184	.429**	-.142	.284	.***
POS-RF	-	-	-	-	1.00	.392*	.165	.044	.337*	.650**	.367*	.***
POS-SL	-	-	-	-	-	1.00	.095	.324*	.286	-.081	.490**	.***
POS-LF	-	-	-	-	-	-	1.00	-.053	.024	-.065	-.089	.***
POS-JT	-	-	-	-	-	-	-	1.00	-.012	-.170	.073	.***
POS-RoS	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	-.064	.238	.***
POS-JS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	.053	.***
POS-Aut	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	.***
POS-OrgStr	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.***

Merk: \* = korrelasjon er signifikant ved .05-nivå (tohalet), \*\* = korrelasjon er signifikant ved .01-nivå (tohalet), \*\*\* = kan ikke fremvise korrelasjon, da minst en av variablene er konstante. S = Styker, W = Svakheter, O = Muligheter, T = Trusler, POS-RF = Rettferdighet, POS-SL = Støtte fra ledelsen, POS-LF = Lønn og forfremmelse, POS-JT = Jobbtrening, POS-RoS = Rollestress, POS-JS = Jobbsikkerhet, POS-Aut = Autonomi, POS-OrgStr = Organisasjonsstørrelse. N = 40

Tabell B2

*Korrelasjonsmatrise for POS-kategoriene og organisasjonsnivå (IGLO)*

	I	G	L	O	POS-RF	POS-SL	POS-LF	POS-JT	POS-RoS	POS-JS	POS-Aut	POSOrgStr
I	1.00	.110	.081	.147	.033	.076	.038	-.240	.132	-.174	.330*	.***
G	-	1.00	-.008	.140	-.037	.041	.201	-.150	.142	-.145	.400*	.***
L	-	-	1.00	.344*	.421**	.851**	.041	.201	.393*	-.005	.297	.***
O	-	-	-	1.00	.513**	.522**	.500**	.324*	.269	.119	.337*	.***
POS-RF	-	-	-	-	1.00	.392*	.165	.044	.337*	.650**	.367*	.***
POS-SL	-	-	-	-	-	1.00	.095	.324*	.286	-.018	.490**	.***
POS-LF	-	-	-	-	-	-	1.00	-.053	.024	-.065	-.089	.***
POS-JT	-	-	-	-	-	-	-	1.00	-.012	-.170	.073	.***
POS-RoS	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	-.064	.238	.***
POS-JS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	.053	.***
POS-Aut	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	.***
POS-OrgStr	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.***

*Merk:* \* = korrelasjon er signifikant ved .05-nivå (tohalet), \*\* = korrelasjon er signifikant ved .01-nivå (tohalet), \*\*\* = kan ikke fremvise korrelasjon, da minst en av variablene er konstante. I = Individ, G = Gruppe, L = Ledelse, O = Organisasjon, POS-RF = Rettferdighet, POS-SL = Støtte fra ledelsen, POS-LF = Lønn og forfremmelse, POS-JT = Jobbtrening, POS-RoS = Rollestress, POS-JS = Jobbsikkerhet, POS-Aut = Autonomi, POS-OrgStr = Organisasjonsstørrelse. N = 40.

Tabell B3

*Korrelasjonsmatrise for SWOT-kategoriene og organisasjonsnivå (IGLO)*

	S	W	O	T	I	G	L	O
S	1.00	-.028	.112	.199	.287	.627**	-.127	.391*
W	-	1.00	.320*	.475**	.470**	.094	.598**	.647**
O	-	-	1.00	.444**	.000	.047	.555**	.646**
T	-	-	-	1.00	.178	.341*	.443**	.599**
I	-	-	-	-	1.00	.110	.081	.147
G	-	-	-	-	-	1.00	-.008	.140
L	-	-	-	-	-	-	1.00	.344*
O	-	-	-	-	-	-	-	1.00

*Merk:* \* = korrelasjon er signifikant ved .05-nivå (tohalet), \*\* = korrelasjon er signifikant ved .01-nivå (tohalet), \*\*\* = kan ikke fremvise korrelasjon, da minst en av variablene er konstante. S = Styker, W = Svakheter, O = Muligheter, T = Trusler, I = Individ, G = Gruppe, L = Ledelse, O = Organisasjon. N = 40.