

Fri og villig

Ekstrarolleatferd i en ideell organisasjon

Marius Økland og Christian Otto Ruge

Normisjon

Abstract

Organizational Citizenship Behavior (OCB) refers to individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate, promotes the efficient and effective functioning of the organization. It can be further broken down to seven dimensions: Helping behavior, Sportsmanship, Organizational Loyalty, Organizational Compliance, Individual Initiative, Civic Virtue and Self Development. In this paper, the authors examine whether Transformational Leadership, Vertical Job Enrichment and Cognitive Evaluation can be associated with OCB and give plausible explanations for such behavior in a Christian nonprofit organization. The empirical data investigated here is a quantitative survey of work environment among employees in Normisjon in 2013. Normisjon is a large Norwegian organization for Christian mission, organized through 13 national regions and a central office, with both national and international involvement. The survey has a response-number (N) of 235, which is a response-rate of 79%. The study is a reanalysis of existing data, gathered for a slightly different purpose. This fact has demanded a serious work on operationalization, and also revealed some blind, and unavailable, spots of knowledge due to the hypotheses. Out of the seven dimensions valid measures for Helping Behavior and Organizational Loyalty were found. Subsequent to operationalization of questions in relation to theories and hypotheses, data was processed in search of univariate descriptive information and bivariate correlations. Despite the mentioned challenges, progress was made and knowledge acquired with convincing certainty. Some of the hypotheses were approved, especially the ones related to Organizational Loyalty.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, OCB, Extra-Role Behavior, Transformational Leadership, Job Enrichment, Cognitive Evaluation Theory, Christian Mission, Strategy, Helping Behavior, Organizational Loyalty, Nonprofit.

Innledning

Denne artikkelen tar for seg ekstrarolleatferd i en kristen ideell organisasjon, nærmere bestemt den norske misjonsorganisasjonen Normisjon. En misjonsorganisasjons fremste misjon er naturlig nok fundert i misjonsbefalingen og i det å gjøre stadig nye mennesker til Jesu disipler. Mange ledelses- og organisasjonsmodeller er utviklet til dette formålet. Noen få ek-

sempler er «naturlig kirkevekst», «formålsdrevet kirke» og «misjonal kirke». Felles for disse er at de i hovedsak har en teologisk tilnærming og begrunnelse.

I og med at kirken (kristne menigheter og organisasjoner) består av vanlige mennesker og har sin misjon i møte med samfunnet rundt den, er det også plausibelt at den også finner verdifull innsikt fra andre fagfelt, som organisasjonsvitenskapen. Det er denne artikkelens innfallsvinkel. Problemstillingen er: «Hva slags ekstrarolleatferd kan vi observere i Normisjon, hva kan forklare dette fenomenet, og hva kan organisasjonen gjøre for å styre slik atferd med utgangspunkt i sin strategi?»

Artikkelen undersøker sammenhengen mellom ulike ledelses- og organisasjonsmodeller og ekstrarolleatferd i form av kollegahjelpsomhet og organisatorisk lojalitet. Den spør om en organisasjon som Normisjon, ved å ta i bruk etablerte organisasjonsvitenskaplige modeller kan legge til rette for en indre funksjonalitet og posisjonere seg hensiktsmessig. I så fall vil den i neste omgang også kunne utføre sin kristne misjon på en mest mulig effektiv og strategisk måte.

Normisjon er (i skandinavisk sammenheng) en stor, ideell organisasjon som arbeider med kristen indre- og ytre misjon. Organisasjonen har kontakt med omtrent 70 000 mennesker over hele Norge og har cirka 1600 lag og foreninger. Normisjon samarbeider om misjon med 270 menigheter i Den norske kirke og har i tillegg rundt 30 egne menigheter, 27 skoler og 21 leirsteder. Det ble i november 2013 gjennomført en arbeidsmiljøundersøkelse for hele organisasjonen (Normisjon 2014), der målet blant annet var å kartlegge motivasjon i organisasjonen. Deltakertallet (N) var på 235 personer med en svarandel på 79 prosent, som anses å være veldig bra (Richardson 2005). Spørsmålene ble utformet på bakgrunn av QPS Nordics generelle spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeidsmiljøet. Det er denne undersøkelsen som utgjør artikkelens empiriske materiale. Det er den norske delen av organisasjonen som er undersøkt, og da som en helhetlig størrelse.

Undersøkelsen så ut til å avdekke en stor grad av det som kalles «ekstrarolleatferd». Dette kom blant annet til uttrykk ved at over 90 prosent av respondentene sa at de ofte eller svært ofte sier til sine venner at Normisjon er en god organisasjon å arbeide i, og ved at 70 prosent sa at de ofte eller svært ofte kunne få hjelp av sine kollegaer ved behov. For det første ønsket vi å avdekke deskriptivt hvilken type og grad av ekstrarolleatferd vi kunne dokumentere i organisasjonen. Deretter ville vi se på ulike teoretiske perspektiver for å forklare den. Dette var utgangspunktet for formuleringen av seks hypoteser. Til slutt ville vi forsøke å bekrefte eller avkrefte våre hypoteser gjennom analyse av dataene fra undersøkelsen.

Teoretisk rammeverk

Ekstrarolleatferd

Ekstrarolleatferd (Organizational Citizenship Behavior, OCB) kan defineres som:

Skjønnsmessig individuell atferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen. (Matthiesen 2014, oversatt fra Organ et al. 2006).

For det første er altså «ekstrarolleatferd» noe skjønnsmessig og individuelt. Det er den enkelte ansatte som etter eget skjønn initierer og velger en atferd som ikke formelt er pålagt av organisasjonen. For det andre er atferden ikke direkte eller eksplisitt anerkjent av det formelle belønningssystemet. Den ansatte får altså ikke noe belønning for å utføre eller straff for å unnlate ekstrarolleatferd. For det tredje fokuserer OCB på uttrykkene «totalt sett» og «effektiv fungering». Det er den aggregerte effekten av mange små hendelser som er i fokus (Organ et al. 2006). Totalt sett har empirien vist støtte til påstanden om at OCB fører til mer effektiv fungering. Dysvik og Kuvaas (2008 og 2012) har også vist at det fører til bedre økonomiske resultater.

I nordisk kontekst, i ideell sektor, fant vi i våre artikkel- og fagsøk ingen tilgjengelig forskning på ekstrarolleatferd. Heller ikke direkte kontakt med våre primære kilder til denne artikkelen har gitt resultater. På det grunnlaget antar vi at det finnes lite forskning på dette området, og vi håper at artikkelen kan være et bidrag til forståelsen av fenomenet innenfor sektoren. Det er de ansatte i Normisjon som er respondenter, og vi har ikke hatt noe spesielt frivillighetsteoretisk perspektiv i undersøkelsen.

Forklaringsmodeller

Empirisk forskning på OCB har fokusert på fire hovedkategorier av årsaker til ekstrarolleatferd: individkarakteristikker, oppgavekarakteristikker, organisasjonskarakteristikker og lederatferd (Podsakoff et al. 2000:526). Vi ønsket å ha en bred tilnærming og valgte ut tre modeller som vi mente ville dekke alle fire kategoriene:

Med tanke på *lederatferd* valgte vi å ta med transformasjonsledelse, fordi det er etablert mange og tydelige bånd mellom denne modellen og OCB i offentlig og privat sektor (Matthiesen 2014). Vi ønsket å undersøke om dette også var tilfellet i en ideell organisasjon. Deci og Ryans såkalte kognitive evalueringsteori (CET) foreslår hvordan ledere med ulike evaluerings-/belønningsmetoder kan gi rom for, eller drepe, indre motivasjon hos de ansatte. Vi valgte å utdype kategorien lederatferd ved å ta utgangspunkt i denne teorien og dens uavhengige variabel – kognitiv evaluering eller «kompetansebekreftende verbal belønning» som vi har valgt å kalle det.

Med henblikk på de ansatte berører en slik tilnærming også kategorien *individkarakteristikker*. Finnes det kjennetegn på oss mennesker som ved kompetansebekreftende verbal belønning predikerer ekstrarolleatferd? Vi ønsket å undersøke om denne teorien også kunne hjelpe oss å forstå mer av dette.

Oppgavekarakteristikker som bakgrunn for OCB er et av de områdene det er forsket minst på (Podsakoff 2000:551). Vi mente derfor at det kunne være et spennende bidrag å se på om det i Normisjon kunne være elementer knyttet til utforming av arbeidsoppgavene som kunne henge sammen med graden av ekstrarolleatferd. Vi valgte å ta i bruk Hertzbergs modell for jobb-berikelse for å undersøke dette.

Også for jobb-berikelse gjelder det at den berører flere av kategoriene: Den vil også beskrive *organisasjonskarakteristikker*. Det har å gjøre med intern organisering av stillinger i linjestrukturen, fleksibilitet og relasjon til lederen. Men det er også en teori som bygger på indivi-

dets behov og dermed berører individkarakteristikkene. Og til sist handler den om lederatferd. Hva kan en leder gjøre for å gi den ansatte jobbtilfredshet?

Skjematisk kan de ulike årsaksområdene for ekstrarolleatferd fremstilles slik:

	Trans- formasjons- ledelse	Jobb- berikelse	Kompetanse- bekreftende verbal belønning
Individkarakteristikk		X	X
Oppgavekarakteristikk		X	
Organisasjonskarakteristikk		X	
Lederatferd	X	X	X

Figur 1: årsakskategorier for ekstrarolleatferd

Men hvordan ser så ekstrarolleatferd ut i praksis? Den store mengden litteratur på området har identifisert nesten 30 ulike former for slik atferd. Podsakoff et al. (2000:516) har systematisert disse i sju kategorier: 1) hjelpsomhet, 2) sportsånd, 3) organisatorisk lojalitet, 4) organisatorisk medgjørighet («compliance»), 5) individuelt initiativ, 6) fellesskapsdyd («civic virtue») og 7) selvutvikling. Norsk forskning har pekt på to former som overordnede aspekter ved ekstrarolleatferd: «hjelpsomhet» og «medgjørighet knyttet til etterlevelse av regler» (Matthiesen 2014:36), men for å ha en noe bredere innfallsvinkel lot vi de sju kategoriene til Podsakoff et al. være utgangspunkt da vi nærmet oss datamaterialet.

Gjennom en nøyte operasjonaliseringsprosess knyttet til spørreundersøkelsen fant vi at vi hadde spørsmål som kartla to av aspektene til Podsakoff et al. (2000): hjelpsomhet og organisatorisk lojalitet. Vår kartlegging av fenomenet ekstrarolleatferd ble altså begrenset til disse aspektene.

Hjelpsomhet handler om to ting, både å hjelpe andre med jobbrelaterte problem og å forhindre at jobbrelaterte problem oppstår. I undersøkelsen ble det målt ved spørsmålet: «Om du trenger det, kan du få hjelp av dine kollegaer?» Det er altså en vurdering av kollegaers ekstrarolleatferd og ikke rapportering av ens egen. Det var 5 svaralternativer som spente seg fra «Svært ofte eller alltid» (1) til «Svært sjelden eller aldri» (5).

Organisatorisk lojalitet er å fremme organisasjonen sin utad, snakke godt om den, forsvare den og være lojal, selv i vanskelige tider. I undersøkelsen ble det målt ved spørsmålet: «Sier du til dine venner at Normisjon er en god organisasjon å jobbe i?» Dette spørsmålet har et annet perspektiv enn spørsmålet som målte hjelpsomhet, da respondenten her svarer for sin egen ekstrarolleatferd. Spørsmålet om hjelpsomhet målte opplevelsen av dette hos andre. Svaralternativene var de samme for begge spørsmålene.

I det følgende vil vi presentere teoriene med tanke på ekstrarolleatferd i Normisjon og våre hypoteser om hvordan de kan forklare dette.

Transformasjonsledelse

James MacGregor Burns, mannen som først introduserte transformasjonsledelse som begrep, mente at «transformasjonsledelse oppstår når en leder engasjerer seg i medarbeidere på en slik måte at både motivasjon og moralsk atferd og bevissthet blir stimulert» (Matthiesen 2014:35). Ofte blir transformasjonsledelse satt opp mot la-det-skure-ledelse og transaksjonsledelse (Li 2013). Omfattende forskning viser at sistnevnte er negativt forbundet med ekstrarolleatferd (Euwema et al. 2007), mens en ser positiv forbindelse mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd (Podsakoff et al. 2000, Martinsen 2015). Denne ledelsesformen ser også ut til å predikere for innovasjon, da gjennom ekstrarolleatferd som en medierende variabel (Matthiesen 2014:38). Bass og Avolio, som har jobbet videre med ledelsesmodellen, deler transformasjonsledelse i fire deler: de fire i-ene (Matthiesen 2014 og Li 2013):

Idealisert påvirkning blir forstått som den mest effektive formen for transformasjonsledelse. Det handler om at lederen opptrer som rollemodell og forbilde og på den måten får tillit hos medarbeiderne. Det må være samsvar mellom liv og lære, noe som setter store etiske krav til lederen.

Inspirerende motivasjon handler om å motivere medarbeiderne gjennom entusiasme og ved å skape tilhørighet til felles mål og visjoner. God lagånd, entusiasme og optimisme hos lederen er viktig. Den ansatte får en følelse av mening i arbeidet og optimisme til tiden framover.

Intellektuell stimulering fremmer kreativitet og innovativ atferd, den ansatte føler seg inkludert i avgjørelser, utfordres intellektuelt og blir oppmuntret til selvstendig arbeid. Den ansatte blir oppmuntret til å stille spørsmål ved etablerte sannheter (mentale bilder) og måter å løse oppgaver på.

Individuelle hensyn og støtte handler om å se den enkeltes behov, slik at man kan nå sitt fulle potensial. Lederen opptrer støttende, læringsorientert og personlig slik at medarbeideren kan oppleve vekst og måloppnåelse. Ledere som ivaretar individuelle hensyn, blir oppfattet som mer effektive, da det forbedrer underordnedes kompetanse og styrker deres selvbilde.

Med dette som utgangspunkt formulerte vi følgende hypoteser:

HYPOTESE 1A (H1A):

Jo i høyere grad ansatte opplever transformasjonsledelse i form av de fire i-ene, jo i høyere grad erfarer de ekstrarolleatferd i form av hjelpsomhet fra sine kollegaer.

HYPOTESE 1B (H1B):

Jo høyere grad ansatte opplever transformasjonsledelse i form av de fire i-ene, jo høyere grad utøver de ekstrarolleatferd i form av organisatorisk lojalitet.

Jobb-berikelse

Frederick Herzberg utviklet på 1960-tallet to-faktormodellen om hygiene- og motivasjonsfaktorer. Ut fra denne modellen utviklet han videre teorien om jobb-berikelse.

Hertzbergs forskning viste at faktorer som er involvert i å produsere jobbtilfredshet (og motivasjon,) er forskjellige fra faktorene som leder til jobbtilfredshet. Jobbtilfredshet og jobbtillfredshet er altså ikke motsatte verdier på én og samme skala, men verdier på to ulike skalaer. Motsetningen til jobbtilfredshet er «ingen jobbtilfredshet», og motsetningen til jobbtillfredshet er «ingen jobbtillfredshet» (Hertzberg 1968:56).

Motivasjonsfaktorer som gir jobbtilfredshet og egenverdi til jobben, er blant annet: oppnåelse, verdsettelse for oppnåelse, arbeidet i seg selv, ansvar og vekst eller forfremmelse. Utilfredshet-unngåelse eller hygienefaktorene som er innholdsgivende til jobben, inkluderer blant annet: bedriftspolitik og administrasjon, rettledning, mellommenneskelige relasjoner, arbeidsforhold, lønn, status og trygghet.

Heller enn å rasjonalisere og utvide en oppgavene til en ansatt for å øke effektivitet foreslo Hertzberg å berike (enrich) arbeidet med motivasjonsfaktorene for å gi effektiv bruk av personell. Jobb-berikelse gir muligheter for den ansattes psykologiske vekst (og gir motivasjon), mens jobbforstørrelse bare gjør jobben strukturelt større (Hertzberg 1968:59). Hertzberg kalte jobb-berikelse også «vertical loading» som spiller på strukturen i en organisasjon. Ved jobb-berikelse gis den ansatte større frihet og ansvar ved at kontrollerende mellomledd i linjestrukturen blir fjernet og den ansatte fungerer på flere organisatoriske nivå samtidig.

På dette grunnlaget formulerte vi følgende hypoteser:

Hypotese 2A (H2A):

Jo mer arbeidet er jobb-berikende,
jo mer erfarer ansatte ekstrarolleatferd i form av hjelpsomhet fra sine kollegaer.

Hypotese 2B (H2B):

Jo mer arbeidet er jobb-berikende,
jo mer utøver ansatte ekstrarolleatferd i form av organisatorisk lojalitet.

Kognitiv evalueringsteori

De som regnes som opphavsmennene til kognitiv evalueringsteori, er Edward Deci og Richard Ryan, og deres kognitive evalueringsteori (CET) går ut fra at indre motivasjon er psykologiske behov for selvbestemmelse (autonomi) og kompetanse (Deci og Ryan 1999:628).

Deci og Ryan brukte to primære metaanalyser for å kartlegge indre motivasjon, der den ene hadde «fritt-valg-fortsettelse» (free choice – persistence) i målaktiviteten som avhengig variabel, og den andre brukte «selvrapportert interesse» (self-reported interest) for målaktiviteten (Deci og Ryan 1999:634).

Fritt-valg-fortsettelse er en objektiv skildring av om respondenten faktisk, i handling, er så interessert at han (eller hun) velger å fortsette med en målaktivitet i forlengelsen av et eksperiment hvor han er blitt introdusert for denne. Selvrapportert interesse er at respondenten selv uttrykker at han har interesse for målaktiviteten. Det er altså tale om en subjektiv opplevelse og hviler bare på respondentens ord, ofte i form av svar på et spørreskjema.

Fritt-valg-fortsettelse gir den individuelt beste indikasjonen på indre motivasjon, men Deci og Ryan hevder likevel at den best kan kartlegges ved å måle begge forholdene og kont-

rollere for korrelasjon mellom dem (Deci og Ryan 1999:655). Om de ikke korrelerer positivt, kan det tyde på at det er ytre motivasjonsfaktorer for handlingen som er de sterkeste (Deci og Ryan 1999:646–648).

CET går ut fra at belønning kan forstås på to måter – som kontrollverktøy som vil styre atferd, eller som indikatorer på kompetanse. Den første forståelsen vil blant annet ødelegge den ansattes behov for selvbestemmelse og undergrave indre motivasjon. Den siste forståelsen tilfredsstiller behovet for autonomi og kompetanse og øker indre motivasjon (Deci og Ryan 1999:628).

På dette grunnlaget formulerte vi følgende hypoteser:

Hypotese 3A (H3A):

*Jo i høyere grad leder bruker kompetansebekreftende verbal belønning,
jo i høyere grad erfarer ansatte ekstrarolleatferd i form av hjelpsomhet fra sine kollegaer.*

Hypotese 3B (H3B):

*Jo i høyere grad leder bruker kompetansebekreftende verbal belønning,
jo i høyere grad utøver ansatte ekstrarolleatferd i form av organisatorisk lojalitet.*

Metode

Som datamateriale valgte vi å bruke en eksisterende undersøkelse. Den var ikke i utgangspunktet designet for våre problemstillinger, men den tok mål av seg til å kartlegge motivasjon og arbeidsmiljø i Normisjon. På bakgrunn av undersøkelsens store deltakertall (N = 235, svarandel 79 prosent), dens bredt sammensatte spørsmål og et temaområde som hadde tydelige tangeringspunkter med vårt interessefelt, mente vi likevel at den kunne brukes. Det krevde imidlertid en grundig operasjonaliseringsprosess med variablene (Ruge og Økland 2017: kap. 4).

Vi begynte med en grovmasket tematisk utvelgelse av spørsmålene i arbeidsmiljøundersøkelsen og fortsatte med en finmasket substansiell analyse med tanke på å kvalitetssikre at spørsmålene faktisk målte det vi ønsket mål på.

Det finmaskede utvalget ble videre undersøkt gruppevis med bivariate korrelasjonsanalyser for å sannsynliggjøre at de ga mål på de samme tingene, og også kontrollert mot kontrollvariabler for de ulike modellene.

Samtlige av spørsmålene vi endte opp med, var på ordinalt målenivå. Svaralternativene var 1–5, der 1 tilsvarte «alltid eller nesten alltid», mens 5 tilsvarte «aldri eller nesten aldri». Spørsmålene og våre konklusjoner om hva de måler, vises i følgende skjema:

SJLT 4 (2017) Fri og villig. Ekstrarolleatferd i en ideell organisasjon
(Free and Willing. Organizational Citizenship Behavior in a Nonprofit Organization)

Q	Tekst	Målenivå	Ekstrarolleatferd	Transformasjonslederskap	Jobb-berikelse	Kognitiv evalueringsteori
6	Identifiserer du deg med Normisjons verdier	Ordinalt		Inspirerende motivasjon		
7	Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	Ordinalt		Inspirerende motivasjon	Motivasjonsfaktor	
9	Opplever du at det er rom for nytenkning på din arbeidsplass?	Ordinalt		Intellektuell stimulering		Klima, bekreftende
10	Er det god kommunikasjon på din arbeidsplass?	Ordinalt				Klima, bekreftende
15	Opplever du organisasjonsklimaet som oppmuntrende og støttende? (Væremåte/samhandling)	Ordinalt				Klima, bekreftende
17	Opplever du organisasjonsklimaet som vennlig og imøtekommende?	Ordinalt				Klima, bekreftende
18	Opplever du organisasjonsklimaet som stivbent og regelstyrt?	Ordinalt				Fritt valg (-)
22	Hvor ofte opplever du å måtte jobbe under for stort arbeidspress?	Ordinalt			Jobb-forstørrelse	
25	Får du tilstrekkelig tilbud om kurs og kompetanseheving?	Ordinalt		Intellektuell stimulering		
31	Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	Ordinalt		Inspirerende motivasjon	Motivasjonsfaktor	Selvrapportert interesse
32	Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	Ordinalt		Individuelle hensyn		Fritt valg
33	Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	Ordinalt		Individuelle hensyn	Motivasjonsfaktor	Fritt valg
34	Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	Ordinalt		Individuelle hensyn		
37	Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	
41	Trives du med dine arbeidsoppgaver?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	
44	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?	Ordinalt	Hjelpsomhet			
45	Opplever du at du har et godt forhold til dine arbeidskolleger?	Ordinalt				Klima, bekreftende
46	Har du lagt merke til forstyrrende konflikter mellom arbeidskolleger?	Ordinalt				Klima, bekreftende (-)
49	Har du lagt merke til om noen har litt utsatt for mobbing eller trakassering på arbeidsplassen din i løpet av de 12 siste måneder?	Nominalt				Klima, kontrollerende
50	Hvor mange personer har du sett bli utsatt for mobbing eller trakassering i løpet av 12 siste måneder?	Tekstfelt				Klima, kontrollerende
51	Har du selv blitt utsatt for mobbing eller trakassering på arbeidsplassen i løpet av de siste 12 måneder?	Nominalt				Klima, kontrollerende
59	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?	Ordinalt		id.påverkn./Ind. hens.		
60	Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	Ordinalt			Motivasjonsfaktor	Tilbakemelding, informerende og støttende
61	Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	Ordinalt		Intellektuell stimulering		Fritt valg
62	Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	Ordinalt		Intellektuell stimulering	Motivasjonsfaktor	Klima, bekreftende
63	Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	Ordinalt		Individuelle hensyn	Motivasjonsfaktor	
64	Behandler din nærmeste leder de ansatte rettferdig og upartisk?	Ordinalt				Klima, kontrollerende (-)
65	Er forholdet mellom deg og din leder en kilde til stress for deg?	Ordinalt				Tilbakemelding, kontrollerende
68	Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.	Ordinalt	Organisatorisk lojalitet			
69	Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.	Ordinalt		Inspirerende motivasjon		Selvrapportert interesse
70	Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.	Ordinalt		Inspirerende motivasjon	Jobb-berikelse	

Figur 2: oversikt over operasjonaliserte variabler

Gjennom univariate beskrivende analyser søkte vi dypere forståelse for de enkelte variablenes svarfordeling, og gjennom bivariate korrelasjonsanalyser kartla vi samvariasjon (korrelasjon). I tråd med våre hypoteser analyserte vi modellene hver for seg.

Vi valgte å ikke gå videre med regresjonsanalyser da vi konsentrerte oss om å avdekke positiv samvariasjon, ikke forklaringsmodellens styrke, interne relasjon eller hvor stor del de kunne forklare av ekstrarolleatferdens varians. Våre analyser la grunnlag for en drøfting av hypotesene våre, og de genererte, med sine begrensninger, verdifull kunnskap, som blir systematisert og presentert i avslutningen.

Hoveddel

I det følgende vil vi analysere data knyttet til våre hypotesers uavhengige og avhengige variabler, trekke våre konklusjoner og til slutt antyde noen praktiske implikasjoner av funnene.

Analyse og drøfting av funn knyttet til avhengige variabler

Gjennom en univariat analyse av svarene knyttet til våre avhengige variabler fant vi følgende: Når det gjelder Q44 (den avhengige variabelen for H1A, H2A og H3A), svarte 69,9 prosent at de ganske ofte, svært ofte eller alltid kan få hjelp av sine kollegaer om de trenger det, de fleste av disse på det nest høyeste nivået (alternativ 2). Det var også omtrent her gjennomsnittet av svarene på dette spørsmålet lå ($M = 2,09$).

For Q68 (den avhengige variabelen for H1B, H2B og H3B) svarte hele 90,7 prosent de to høyeste svaralternativene, men her lå hovedtyngden nærmere svaralternativ én (de sier svært ofte eller alltid til vennene sine at Normisjon er en god organisasjon å jobbe i), med et gjennomsnitt på 1,4 og et standardavvik på bare 0,70.

Vi vurderte graden av ekstrarolleatferd målt etter både Q44 og Q68 som svært høy. Graden av organisatorisk lojalitet kunne se ut til å være enda større enn graden av hjelpsomhet, men på dette målenivået (ordinalt) kunne vi ikke sammenlikne disse funnene og si noe om frekvensen av organisatorisk lojalitet i forhold til mulighet for hjelp. Vi konstaterte derfor bare at de ansatte svarer i øverste ende av skalaen, og det i stor grad samstemt.

Gjennom en bivariat analyse fant vi også at svarene på de to spørsmålene samvarierte signifikant ($r = 0,29$, $p < 0,01$), og vi antok at dette bekreftet at de er mål på noe av det samme, nemlig ekstrarolleatferd. Men i hvilken grad henger slik atferd sammen med våre hypotesers uavhengige variabler? Det er dette denne artikkelen fokuserer på.

Analyse av funn knyttet til uavhengige variabler

Analyse og drøfting av funn knyttet til transformasjonsledelse

I dette avsnittet vil vi ta for oss hypotesene knyttet til transformasjonsledelse.

H1A er målt på Q44 («Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?»), og H1B er målt på Q68 («Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.»).

For å få en bredere forståelse av målingene knyttet til de avhengige faktorene for denne ledelsesformen valgte vi først å analysere dem deskriptivt i en univariat analyse.

Ved et første blikk så vi at ingen av spørsmålene hadde en tydelig svartyngde i nedre del av skalaen, på svaralternativene 4 og 5 (ganske sjelden eller svært sjelden eller aldri). Det tydet på stor grad av bekreftelse av spørsmålssetningene.

Spørsmålene Q25, Q32 og Q63 hadde et gjennomsnitt rundt midten av skalaen og med høyere standardavvik. Det tydet på en større grad av spredning på disse spørsmålene, en oppfatning som ble styrket ved at alle svaralternativene hadde vært i bruk her.

De resterende spørsmålene hadde hovedtyngden av svarene i øvre del av skalaen, på svaralternativene 1 og 2, og blant disse var det en tendens til at standardavviket var mindre dess høyere opp på skalaen (dess lavere M) gjennomsnittet var. Spørsmålet med høyest gjennomsnitt var Q70, som måler om organisasjonen inspirerer den ansatte til høy ytelse. Her lå gjennomsnittet på hele 1,59 (SD = 0,74).

For å kartlegge samvariasjon med den avhengige variabelen gjorde vi en bivariat korrelasjonsanalyse av de uavhengige variablene opp mot de avhengige:

	Pearson-korrelasjoner:	
Spørsmål:	Q44	Q68
Q6 Identifiserer du deg med Normisjons visjon og verdier?	0,047	,254**
Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	0,116	,196**
Q9 Opplever du at det er rom for nytenkning på din arbeidsplass?	,206**	,357**
Q25 Får du tilstrekkelig tilbud om kurs- og kompetanseheving?	,181**	,281**
Q32 Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	,217**	,188**
Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	,168*	,227**
Q34 Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	,160*	,302**
Q59 Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?	,394**	,328**
Q61 Involverer din nærmeste leder deg i viktige avgjørelser?	,306**	,306**
Q62 Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	,339**	,399**
Q63 Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	,308**	,423**
Q70 Denne organisasjonen inspirerer meg til å yte mitt beste.	0,111	,603**
** Korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå (2-halet)		
* Korrelasjon er signifikant på 0,05 nivå (2-halet).		

Figur 3: bivariat korrelasjonsanalyse av variabler – transformasjonsledelse

For Q44 (avhengig variabel i H1A) så vi at det var sju av tolv spørsmål (uavhengige variabler i H1A) som korrelerte signifikant på 0,01 nivå, mens to (Q33 og Q34) korrelerte på 0,05-nivå. De spørsmålene som ikke i det hele tatt korrelerte signifikant med Q44, var Q6, Q7 og Q70. For Q68 (avhengig variabel i H1B) korrelerte alle spørsmålene signifikant på 0,01-nivå. For transformasjonsledelsesteoriens fire i-er tegnet det seg nå følgende bilde:

Inspirerende motivasjon: Ingen av spørsmålene som kartla dette, viste seg å korrelere signifikant med den avhengige faktoren knyttet til hjelpsomhet (Q44, H1A). Dette gjaldt Q6, Q7 og Q70.

For den avhengige faktoren organisatorisk lojalitet (Q68, H1B) var det annerledes, og vi oppdaget fra middels til relativt høy signifikant ($p < 0,01$) korrelasjon mellom denne og målene for inspirerende motivasjon. Dette er Q6 ($r = 0,25$), Q7 ($r = 0,20$) og Q70 ($r = 0,60$). Når gjennomsnittet på svarene var så høyt ($M > 1,5$ på alle tre, $SD \approx 0,7$), tydet det på høy forekomst av inspirerende motivasjonen i organisasjonen, men altså med ulik påvirkning på de ulike variantene av ekstrarolleatferd.

Intellektuell stimulering: Alle spørsmålene som kartla dette, korrelerte signifikant ($p < 0,01$) med Q44 (H1A) og Q68 (H1B). Dette gjaldt Q9 ($r =$ hhv. 0,21 og 0,26), Q25 ($r =$ hhv. 0,18 og 0,28) og Q61 ($r =$ hhv. 0,31 og 0,31). Her var tendensen at svarene lå noe lavere på skalaen og med til dels høyere standardavvik på svarene enn det vi så for inspirerende mo-

tivasjon. Dette viser oss at denne siden ved transformasjonsledelse var mindre uttalt enn for eksempel inspirerende motivasjon, men at svarene likevel viste at denne siden ved ledelse tydelig samvarierer med ekstrarolleatferd.

Idealisert påvirkning: Denne siden ved transformasjonsledelse var bare belyst gjennom ett spørsmål (Q59), og dette spørsmålet påviste signifikant korrelasjon ($p < 0,01$) med begge målene på ekstrarolleatferd. 84,6 prosent av svarene fordelte seg jevnt på de to høyeste svaralternativene, noe som tydet på at også denne siden ved transformasjonsledelse er tydelig i organisasjonen. Vi merket oss likevel at med bare ett spørsmål knyttet til dette perspektivet er resultatet veldig sårbart med tanke på om spørsmålet faktisk svarer på det det skal svare på, og om respondentene har forstått det rett.

Individuelle hensyn: Alle spørsmålene som kartla dette perspektivet på transformasjonsledelse, korrelerte signifikant ($p < 0,01$) med både kollegahjelpsomhet (Q44, H1A) og organisatorisk lojalitet (Q68, H1B). Vi merket oss likevel at to av spørsmålene (Q33 og Q34 om frihet til å gjøre arbeidet på egen måte og mulighet for å påvirke avgjørelser) hadde litt lavere signifikansnivå for hjelpsomhet enn organisatorisk lojalitet (0,05-nivå mot 0,01-nivå). Også for dette spørsmålet var svarene godt samlet høyt oppe på skalaen, med små standardavvik. Dette tydet på at også dette perspektivet på transformasjonsledelse var merkbart til stede i organisasjonen.

Men hvorfor korrelerte spørsmålene ulikt når de var ment, og virket, å være mål på det samme? Da vi så på hvor de to hypotesene skilte seg, fant vi den tydeligste *forskjellen* i svarene på Q70 og Q6 (*Differansen* på $p = 0,21$ og $0,50$ i forhold til Q44 og Q68). Begge disse var mål på inspirerende motivasjon, det målet der vi ikke i det hele fant signifikante korrelasjoner med Q44 i vårt empiriske materiale. Den univariate analysen viste at det ikke mangler slik motivasjon i organisasjonen ($M < 1,75$), men korrelasjonsanalysen understrekte at inspirerende motivasjon slår svært ulikt ut på erfaringen av hjelpsomhet og på organisatorisk lojalitet.

For hypotesene våre konkluderte vi med at bare H1B fikk støtte i empirien vår. For H1A vurderte vi det slik at transformasjonsledelse er en ledelsesmodell som inneholder alle de fire i-ene. Når det var så tydelig at inspirerende motivasjon ikke hang sammen med hjelpsomhet, fant vi ikke å kunne bekrefte hypotesen:

FUNN 1A:

Det er ikke påvist helhetlig samvariasjon mellom ansattes opplevelse av transformasjonsledelse i form av de fire i-ene og i hvilken grad de erfarer ekstrarolleatferd i form av hjelpsomhet fra sine kollegaer.

FUNN 1B:

Jo i høyere grad ansatte opplever transformasjonsledelse i form av de fire i-ene, jo i høyere grad utøver de ekstrarolleatferd i form av organisatorisk lojalitet.

Analyse av funn knyttet til jobb-berikelse

I dette avsnittet vil vi ta for oss hypotesene knyttet til jobb-berikelse:

De uavhengige variablene knyttet til jobb-berikelse fra forrige kapittel ble også for denne teorien analysert deskriptivt i en univariat analyse:

Også her så vi at ingen av standardavvikene var urovekkende store. Majoriteten av svarene lå i øvre del av skalaen, bortsett fra for Q63, hvor svarene lå nærmere midten ($M = 2,7$). Det var også dette spørsmålet som hadde størst spredning i svarene ($SD = 1,01$). Dette kan tyde på at det kunne vært en mer uttalt satsing på kompetanseheving, og at ledere er mer opptatt av å verdsette de menneskelige ressursene de har, enn å utvikle dem videre. Vi sjekket så de uavhengige variablene for jobb-berikelse mot de avhengige variablene for ekstrarolleatferd i Normisjon, Q44 (H2A) og Q68 (H2B) gjennom en bivariat korrelasjonsanalyse.

Spørsmål:	Pearson-korrelasjoner:	
	Q44	Q68
Q7 Opplever du at ditt arbeid er med på å oppfylle Normisjons visjon?	0,116	,196**
Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	0,103	0,294**
Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	0,168*	0,227**
Q37 Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	0,136*	0,340**
Q41 Trives du med dine arbeidsoppgaver?	0,227**	0,374**
Q60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	0,227**	0,429**
Q62 Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si ifra når du har en annen mening?	0,339**	0,399**
Q63 Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?	0,308**	0,423**
**Korrelasjon er signifikant på 0.01 nivå (2-halet).		
*Korrelasjon er signifikant på 0.05 nivå (2-halet).		

Figur 4: bivariat korrelasjonsanalyse av avhengige variabler

Sett opp mot Q44 så vi at det bare var spørsmålene om trivsel med oppgavene, verdsetting av nærmeste leder, oppmuntring fra leder til å si ifra og om leder hjelper å utvikle ens ferdigheter (Q41, Q60, Q62 og Q63), som korrelerte signifikant på høyeste nivå ($p < 0,01$). Dette var i hovedsak spørsmål knyttet til lederatferd.

Av dette trekker vi følgende slutninger: Hypotese 2A har ikke støtte i empirien, men det har hypotese 2B. For begge målene på ekstrarolleatferd styrker likevel funnene lederatferd som en sannsynlig forklaringsmodell for ekstrarolleatferd.

FUNN 2A:

Det er ingen tydelig samvariasjon mellom jobb-berikelse og ansattes erfaring av ekstrarolleatferd i form av hjelpsomhet fra sine kollegaer.

FUNN 2B:

*Jo mer arbeidet er jobb-berikende,
jo mer utøver en ekstrarolleatferd i form av organisatorisk lojalitet.*

Analyse av funn knyttet til kognitiv evalueringsteori (CET)

I dette avsnittet skal vi ta for oss hypotesene knyttet til kognitiv evalueringsteori.

Som for de andre modellene er A-hypotesen målt på Q44 («Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?») og B-hypotesen målt på Q68 («Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.»).

Kognitiv evalueringsteori løsevet har imidlertid to avhengige variabler, det er frittvalg-fortsettelse og selvrapportert interesse. I tillegg til deres korrelasjon med den uavhengige variabelen kognitiv evaluering, eller kompetansebekreftende verbal belønning, er korrelasjonen dem to imellom et signal om hvilken type motivasjon som driver respondentene (indre eller ytre), og om klimaet oppfattes som bekreftende eller styrende.

Vi valgte derfor å behandle teoriens egne, opprinnelige, variabler i en egen analyse for å avgjøre om vi også måtte analysere organisasjonsklimaet. Om korrelasjonene viste seg å være positive, ville vi anse det som at klimaet oppfattes som bekreftende og unnlate videre analyse av variablene knyttet til miljø.

Vi startet også her med å gjøre en univariat analyse av de aktuelle variablene, og ingen av standardavvikene markerte seg som urovekkende store her heller.

Vi gjorde så en bivariat korrelasjonsanalyse mellom den uavhengige variabelen for CET (Q60) og dens ulike avhengige variabler (målt på fritt valg fortsettelse (Q18 og Q33) og på selvrapportert interesse (Q31 og Q69)):

Spørsmål	Pearson-korrelasjoner				
	Q60	Q18	Q31	Q33	Q69
Q60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	1	-,263**	,349**	,298**	,217**
Q18 Opplever du organisasjonsklimaet som stivbeint og regelstyrt?	-,263**	1	-,193**	-,247**	-,222**
Q31 Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	,349**	-,193**	1	,282**	,184**
Q33 Har du frihet til å gjøre arbeidet på din måte?	,298**	-,247**	,282**	1	,150*
Q69 Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.	,217**	-,222**	,184**	,150*	1
** Korrelasjon er signifikant på 0.01 nivå (2-halet).					
* Korrelasjon er signifikant på 0.05 nivå (2-halet).					

Figur 5: bivariat korrelasjonsanalyse av variabler – kognitiv evalueringsteori

Alle de avhengige variablene korrelerte signifikant med hverandre og også signifikant ($p < 0,01$) med Q60.

At korrelasjonene var så høye, så vi som en bekreftelse på at organisasjonen har et støttende og bekreftende klima, og vi valgte derfor å ikke gjennomføre videre analyser av klimaet.

Vi ville så teste Q60 opp mot ekstrarolleatferd i Normisjon og hypotesene våre, H3A og H3B. Vi gjorde en bivariat korrelasjonsanalyse av forholdet mellom kompetansebekreftende verbal tilbakemelding fra leder (Q60) og de avhengige variablene i undersøkelsen vår, Q44 (H3A) og Q68 (H3B):

Spørsmål	Pearson-korrelasjoner	
	Q44	Q68
Q60 Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?	0,429**	0,227**

**Korrelasjon er signifikant på 0.01 nivå (2-halet).

Figur 6: bivariat korrelasjonsanalyse av variabler – kognitiv evaluering og ekstrarolleatferd

Vi så da en tydeligere samvariasjon for Q68 ($r = 0,43$) enn for Q44 (0,23), men begge variablene var likevel knyttet til den uavhengige på signifikant 0,01-nivå. Dette tolket vi som en bekreftelse på at ekstrarolleatferden i Normisjon er indre motivert, og at den er styrket av et verbalt støttende og kompetansebekreftende lederskap. Dette betyr at begge hypotesene våre knyttet til CET fikk støtte i empirien.

FUNN 3A:

*Jo i høyere grad leder bruker kompetansebekreftende verbal belønning,
jo i høyere grad erfarer ansatte ekstrarolleatferd i form av hjelpsomhet fra sine kollegaer.*

FUNN 3B:

*Jo i høyere grad leder bruker kompetansebekreftende verbal belønning,
jo i høyere grad utøver ansatte ekstrarolleatferd i form av organisatorisk lojalitet.*

Drøfting og konklusjoner ut fra våre funn

På generell basis kan vi si at alle hypotesene ble bekreftet da vi brukte Q68 som avhengig variabel. Det tyder på at både transformasjonsledelse, i tråd med de fire i-ene, jobb-berikelse og kognitiv evalueringsteori er modeller som samvarierer med ekstrarolleatferd, i form av organisatorisk lojalitet (H1B, H2B og H3B).

For ekstrarolleatferd i form av hjelpsomhet (H1A, H2A og H3A) var bildet noe mer nyansert.

Transformasjonsledelse

Utgangspunktet for å velge denne teorien som mulig forklaringsmodell for ekstrarolleatferd var at det fra før var påvist tydelige bånd mellom denne ledelsesformen og OCB i privat og offentlig sektor. Vi ville se om dette også kunne dokumenteres i en ideell organisasjon. Når det gjaldt ekstrarolleatferd i form av kollegahjelpsomhet, fant vi samvariasjon med tre av transformasjonsledelsens fire i-er: intellektuell stimulering, idealisert påvirkning og individuelle hensyn. Men for inspirerende motivasjon fant vi ikke dette.

Vi fant tydelig samvariasjon mellom ekstrarolleatferd i form av organisatorisk lojalitet og transformasjonsledelse i form av alle de fire i-ene. Vi måtte da spørre oss hva årsaken til denne todelingen kunne være.

Var det et resultat av at spørsmålene likevel ikke dekket de aspektene ved transformasjonsledelse som vi gikk ut fra, eller manglet vi egnede spørsmål knyttet til dette ene aspektet, inspirerende motivasjon? Operasjonalisering av variabler vil alltid være en mulig feilkilde, og

man kan aldri gardere seg helt, verken mot at en faktisk måler andre forhold enn de intender-
te, eller mot at respondentene forstår spørsmålene annerledes enn de var tenkt, men vi følte
oss trygge på at variablene var kontrollert på en forsvarlig måte.

Var problemet at «ledere» ikke var fjernet fra respondentgruppen, og at disse i mindre
grad enn andre i det hele har overordnede som de kan motiveres av? Om dette var forklaring-
en på ulikheten, burde det i så fall slått ut også på de andre aspektene, som intellektuell stimu-
lering, idealisert påvirkning og individuell tilpasning, noe det ikke gjorde.

Hadde så modellen bare forklaringskraft i andre sektorer? I dette kunne vi foreløpig
bare spekulere, og ikke konkludere. Men vi *kunne* slå fast at for det å snakke positivt om ar-
beidsplassen sin, altså organisatorisk lojalitet, så vi en tydelig samvariasjon med transforma-
sjonsledelse i den ideelle organisasjonen Normisjon.

Jobb-berikelse

Utgangspunktet for å velge jobb-berikelse som en mulig forklaringsmodell var at det er forsket
lite på sammenhengen mellom oppgavekarakteristikker og ekstrarolleatferd, men også at den-
ne modellen dekket hele bredden av dokumenterte årsakssammenhenger.

For jobb-berikelse fant vi liten samvariasjon med hjelpsomhet (H2A). Kan det være at
økt personlig ansvar og relasjoner oppover i linjestrukturen i neste omgang åpner for større
behov for å bevise at man er sitt ansvar bevisst, at en blir mer selvsentrert, og at det blir tyde-
ligere at man fokuserer på karrierestigen? Slik kunne vi også tenke oss at hjelpsomhet kolle-
gaer imellom ble svekket. Vi har imidlertid ingen konkrete funn å vise til som kan underbyg-
ge dette.

Det var imidlertid tankevekkende at denne modellen, som var så bred i møte med de
etablerte forklaringsaspektene for ekstrarolleatferd, ikke fant støtte i empirien når det gjaldt
hjelpsomhet. Dette svekket den ytterligere som forklaringsmodell for H2A. Vi fant imidlertid
at den siden av modellen som har med lederatferd å gjøre, syntes å samvarierte tydelig.

Det var imidlertid også her signifikant samvariasjon med organisatorisk lojalitet
(H2B). Det kan tyde på at både oppgavekarakteristikker, individkarakteristikker, organisa-
sjonskarakteristikker og lederatferd kan henge sammen med den delen av ekstrarolleatferd
som omfatter organisatorisk lojalitet.

Når begge de avhengige faktorene hang så tett sammen med spørsmålet om nærmeste
leder hjelper en å utvikle sine ferdigheter, og dette spørsmålet hadde en svaropphopning nær-
mere midten av skalaen, tyder det på at en tydelig vektlegging av kompetanseutvikling kan gi
tydelig avkastning i form av begge de undersøkte formene for ekstrarolleatferd.

Kompetansebekreftende verbal belønning

Med utgangspunkt i våre hypoteser fant vi høy samvariasjon mellom kompetansebekreftende
verbal belønning og begge våre avhengige variabler.

Dette var den forklaringsmodellen som så ut til å korrelere tydeligst med bredden av
fenomenet ekstrarolleatferd, konkretisert ved både kollegahjelpsomhet og organisatorisk loja-
litet, i Normisjon. Begge våre hypoteser (H3A og H3B) rundt denne teorien ble bekreftet.

Funnene tydet også på at både individkarakteristikker og lederatferd er viktige perspektiver for å forstå ekstrarolleatferd, både i form av hjelpsomhet og organisatorisk lojalitet, i Normisjon.

Årsakskategorier

Utgangspunktet for valg av teorier var ønsket om ny kunnskap om disse konkret, men også at disse dekket bredden av antatte årsakskategorier (individkarakteristikker, oppgavekarakteristikker, organisasjonskarakteristikker og lederatferd) for ekstrarolleatferd.

Med bekreftelsen av alle B-hypotesene sto vi også igjen med en styrket antakelse om at de fire årsakskategoriene kunne begrunne ekstrarolleatferden organisatorisk lojalitet.

Med bekreftelsen av H3A og de påviste korrelasjonene for H2A så det ut til at kun individkarakteristikker og lederatferd var gyldige årsakskategorier for ekstrarolleatferden kolleghjelpsomhet i Normisjon.

	Hjelpsomhet	Lojalitet
Individkarakteristikker	X	X
Oppgavekarakteristikker		X
Organisasjonskarakteristikker		X
Lederatferd	X	X

Figur 7: årsakskategorier og ekstrarolleatferd

Praktiske implikasjoner

Siden vi fant at de tre undersøkte forklaringsmodellene så ut til å predikere ulikt for de to undersøkte formene for ekstrarolleatferd, antyder det at organisasjonen bør gjøre et strategisk valg før den ser på hva den skal gjøre av opprettholdelse og forsterkning. Hva slags ekstrarolleatferd vil denne organisasjonen være mest tjent med i tiden framover?

Organisatorisk lojalitet, i form av ansatte som kommuniserer positivt om organisasjonen i sine sosiale nettverk, handler om omdømmebygging (Jacobsen og Thorsvik 2013:299-300). Om dette er organisasjonen sin hovedstrategi kan funnene fra F1B, F2B og F3B være nyttige.

Disse funnene antyder at en satsing på transformasjonsledelse, jobb-berikelse og kognitiv evaluering vil være målfremmende. Opplæring i alle modellene bør da gjennomføres blant organisasjonens ulike ledere.

Det *kan* tenkes at en kan velge ut én modell og satse alt på denne. Modellenes relasjon er imidlertid ikke kartlagt, og å fjerne to kan vise seg å være det samme som å ta grunnlaget fra den gjenværende. Det anbefales derfor å benytte alle modellene parallelt til videre kartlegging er gjennomført.

Om strategien er knyttet til *prestasjoner*, bør prioriteringen være annerledes. Da er det funnene fra F3A som bør få mest oppmerksomhet, da dette fremmes med ekstrarolleatferden

hjelpsomhet. For denne strategien vil det altså være tjenlig å legge vekt på og lære opp ledere i kognitiv evaluering, eller kompetansebekreftende verbal belønning.

Når belønningen skal være kompetansebekreftende, ligger det også her en forutsetning at det finnes kompetanse å bekrefte, og i det ligger en spennende mulighet.

Den univariate analysen viste et stort forbedringspotensial nettopp for tilbud om kurs og kompetanseheving (Q25), og den bivariate analysen at graden av dette så tydelig hang sammen med begge de målte uttrykkene for ekstrarolleatferd. Kompetanseheving i kombinasjon med vektlegging av verbal kompetansebekreftelse (kognitiv evaluering) bør derfor være tydelig prioritert om en ønsker å satse på økt kollegahjelpsomhet og forbedrede prestasjoner. Også idealisert påvirkning, individuelle hensyn og intellektuell stimulering (også utover den konkrete kompetansehevingen) fra leder vil trolig virke positivt på kollegahjelpsomhet, selv om hypotese H1A i sin helhet ikke kunne bekreftes i våre analyser.

Jobb-berikelse og inspirerende motivasjon trenger imidlertid ikke tillegges like mye vekt om det er hjelpsomhet en vil fremme, og kan trolig rasjonaliseres vekk uten at det virker inn på organisasjonens måloppnåelse. Noe forenklet kan anbefalingene oppsummeres slik:

Anbefalte virkemidler	Strategiske målsettinger	
	Bedrede prestasjoner	Bedret omdømme
Transformasjonsledelse (i tråd med de 4 i-ene):		X
Jobb-berikelse:		X
Kompetansebekreftende belønning:	X	X
Kompetansehevende tiltak:	X	X
Idealisert påvirkning, intellektuell stimulering og individuelle hensyn:	(X)	

Figur 8: Skjematisk fremstilling av forholdet mellom strategi og anbefalte målsettinger

Med tanke på modellenes bruksverdi som styringsverktøy ligger det en begrensning i at vi ikke har gjennomført regresjonsanalyser og kontrollert for tilleggsvariabler. Vi vet ikke hvor mye ekstrarolleatferden øker (eller minker) når den uavhengige variabelen endrer seg. Heller ikke hvor stor del av variasjonen modellene alene forklarer, eller om det er andre forhold som påvirker korrelasjonene. Vår kartlegging av bivariate korrelasjoner har imidlertid sannsynliggjort den presenterte sammenhengen mellom de tre ulike forklaringsmodellene og de to formene for ekstrarolleatferd i organisasjonen på måletidspunktet. Det er på dette grunnlaget, i lys av relevant teori, at vi har gitt våre anbefalinger for organisasjonen, og at vi også anser dem som gyldige.

Avslutning

Oppsummering

Vi startet med å stille oss spørsmålet: Hva slags ekstrarolleatferd kan vi observere i Normisjon, hva kan forklare dette fenomenet, og hva kan organisasjonen gjøre for å styre slik atferd med utgangspunkt i sin strategi? I denne artikkelen har vi presentert relevant teori og analysert empiri fra en medarbeiderundersøkelse i Normisjon for å søke svar på dette.

Vi endte opp med to spørsmål fra undersøkelsen, som vi mente var gode mål på ekstrarolleatferd. Det var Q44, som målte mulighet for å få hjelp fra kollegaer, og Q68, som målte hvor ofte en sier til sine venner at Normisjon er en god organisasjon å jobbe i. Disse dekker to av hovedområdene for ekstrarolleatferd, nemlig «hjelpsomhet» og «organisatorisk lojalitet».

Med disse som avhengige variabler utformet vi tre hypoteser for hver av dem, totalt seks hypoteser, som vi undersøkte ved hjelp av uni- og bivariate analyser av det empiriske materialet. Fire av hypotesene ble gjennom analyse og drøftinger bekreftet, og to ble avvist. Vi håpet at vår forskning skulle gi ny kunnskap om relasjoner mellom ekstrarolleatferd og henholdsvis transformasjonsledelse, jobb-berikelse og kognitiv evaluering i en ideell kontekst, noe vi gjennom arbeidet har fått, i alle fall for Normisjon.

Som en kristen misjonsorganisasjon er det sannsynlig at også andre forhold, som kall og personlig tro spiller inn. Dette har vi ikke undersøkt. Vår forskning tar heller ikke mål av seg til å erstatte eksisterende teologisk funderte modeller for kirkeledelse. Vi må også legge til grunn at Den hellige ånd kan lede de ansatte og organisasjonen på sin suverene måte. Det vi imidlertid har vist, er at det finnes troverdige sammenhenger mellom våre undersøkte modeller og kollegial hjelpsomhet og organisatorisk lojalitet. Dette bør organisasjonen ta med seg som verdifull kunnskap for å arbeide mest mulig effektivt i tråd med sin visjon og sine kort- og langsiktige målsettinger.

Videre forskning

Vi anbefaler at det gjøres sammenliknbar forskning i andre ideelle organisasjoner og kontekster for å kunne si mer om funnenes generalitet og overførbarhet utover Normisjon. Det er verdt å merke seg at det kun er to av totalt sju kjennetegn på ekstrarolleatferd som har blitt undersøkt. Vi kan ut fra vår undersøkelse ikke si noe om de tre teoriene sammenheng med sportsånd, organisatorisk medgjørighet, individuelt initiativ, fellesskaps-dyd og selvutvikling (Podsakoff et al. 2000). Vår studie kan sees på som en forstudie til fenomenet, og vi ønsker mer forskning velkommen. Da må det brukes metodiske verktøy som er mer valide og reliable, for eksempel kan det i videre studier benyttes det etablerte Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), som er spesialutviklet for transformasjonsledelse. Vi ønsker forskning på den interne relasjonen mellom transformasjonsledelse, jobb-berikelse, kognitiv evaluering og ekstrarolleatferd i en ideell kontekst velkommen.

Ved hjelp av regresjonsanalyser bør det videre kartlegges hvor stor del av variansen i ekstrarolleatferd de ulike modellene kan forklare, og kontrolleres for eventuelle modererende og medierende variabler. Dette vil kunne gi mer informasjon om hvorfor hypotesene 1A og

2A ikke ble bekreftet, og også om det er spesielle tilleggsforhold som gjorde at de andre hypotesene ble det.

De funnene vi har gjort, er brikker i et større puslespill. Vi anser dem gyldige for Normisjon som helhet på måletidspunktet, og med videre forskning kan bildet utfylles med nye brikker, som etter hvert danner et helhetlig bilde med overføringsverdi for flere. På dette grunnlaget kan det bli mulig å utforme nye styringsverktøy for ideell sektor, med stadig høyere grad av presisjon.

Litteraturliste

- Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. (1999): *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Psychological Bulletin, 125(6), 627–668. doi:10.1037/0033-2909.125.6.627. (10.01.2017).
- Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2008): *The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes*. International Journal of Training and development, Vol. 12:3, 138–157.
- Dysvik, A. og Kuvaas, B (2012): *Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business unit performance*. Human Resource Management, September – October 2012, Vol. 51:5, 651–664.
- Euwema, M.C., Wendt, H., og van Emmerike, H. (2007): *Leadership styles and group or-
ganizational citizenship behavior across cultures*. Journal of Organizational Behavior, No-
vember 2007, Vol.28(8), pp. 1035–1057
- Li, J.Z. (2013) i Glasø, L. og Thompson G. (red) (2013): *Transformasjonsledelse*. Gyldendal Akademisk.
- Hertzberg, F. (1968): *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, Jan – Feb 1968, s. 53–62.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget. 4. Utgave.
- Martinsen, Ø. L. (2015): *Lederstil*. Kapittel 7 i *Perspektiver på ledelse*, av Martinsen Ø.L. 2015. Gyldendal akademisk. 4. utgave.
- Matthiesen, S.B. (2014): *Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon*. Magma 0514, s.: 35–45.
- Normisjon (2014): *«Normisjon og Actas arbeidsmiljøundersøkelse 2013»*. Rapport signert januar 2014 av generalsekretær Rolf Kjøde og personalleder Else Kari Bjerva.
- Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. (2006): *Organizational Citizenship Behavior. Its nature, antecedents and consequences*. Sage Publication.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Paine, J.B. og Bachrach, D. G. (2000): *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, 513–563

Richardson, J. T. E (2005): *Instruments for obtaining student feedback: a review of the literature*. Assessment & Evaluation in Higher Education, 01 August 2005, Vol.30(4), p. 387–415.

Ruge, C og Økland, M (2017): *Fri og villig – Ekstrarolleatferd blant tilsette i Normisjon. Ekstrarolleatferd og Motivasjon i Normisjon*. Masteroppgåve i strategisk ledelse og økonomi (MBA), Universitetet i Tromsø, Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging.

Marius Økland (f. 1986). Master i strategisk ledelse og økonomi fra UiT. Bachelor i teologi og ledelse fra NLA. Tidligere administrasjonsleder for Normisjon, region Sogn og Fjordane og leder for Acta – barn og unge i Normisjon, region Sogn og Fjordane. Ansatt i Normisjon 2009–2015. Er i dag strategirådgiver for Synleg AS.

Christian Otto Ruge (f. 1972). Master i strategisk ledelse og økonomi fra UiT. Embetsstudiet i teologi, ordinert prest. Tidligere ungdoms- og trosopplæringsprest i Den norske kirke 2000–2014. Er i dag barne- og tweenskonsulent i Acta – barn og unge i Normisjon og leder for Normisjons medarbeiderforening (NOR-MAF).