



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	07-05-2019 09:00	Termin:	2019 VÅR
Sluttdato:	15-05-2019 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
SIS-kode:	203 ØMF190 1 MA1 2019 VÅR		
Intern sensor:	Atle Nyhagen		

Deltaker

Navn:	Anders Johan Haugland
Kandidatnr.:	134
HVL-id:	181951@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	32
Gruppenummer:	Maria Langøy
Andre medlemmer i gruppen:	

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Konfidensiell

BACHELOROPPGAVE

Quid pro quo - Påvirkningen av oppfattet organisatorisk støtte i en stor norsk bedrift

Quid pro quo - The impact of perceived organizational support in a large Norwegian company

Anders Johan Haugland

Maria Langøy

Administrasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Veileder: Atle Nyhagen

Innleveringsdato: 15.05.2019

Bacheloroppgave referanseside
Institutt for økonomi og administrasjon
Campus Bergen

<i>Rapportens tittel:</i> <i>Quid pro quo</i> - påvirkningen av oppfattet organisatorisk støtte i en norsk, stor, privat bedrift	<i>Dato:</i> 15.05.2019
<i>Forfatter(e):</i> Anders Johan Haugland og Maria Langøy	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 64
	<i>Antall sider vedlegg:</i> 4
<i>Fordypning:</i> Innovasjon og ledelse / Administrasjon og ledelse	
<i>Veileder ved avdeling:</i> Atle Nyhagen	
<i>Merknader:</i>	

<i>Kontaktvirksomhet:</i> Konfidensiell	

Sammendrag:

Tema for denne bacheloroppgaven er forholdet mellom ansatt og organisasjon. Dette vil vi belyse gjennom teorien om oppfattet organisatorisk støtte (POS). Vi ønsket å teste teorien og å undersøke om vi kan fastslå noen viktige momenter som ledelsen i den aktuelle bedriften bør fokusere på videre for å få motiverte, effektive, involverte og lojale ansatte. Vi har derfor gjennomført en kvalitativ studie i samarbeid med en stor, privat bedrift i Norge. I en av deres avdelinger har vi gjennomført intervjuer av tre ledere og fire ansatte. Basert på datamaterialet vi innhentet i disse intervjuene, har vi sett på hvilke forskjeller det er mellom intensjonene fra ledelsen om å skape høy grad av POS og faktisk POS blant de ansatte. I tillegg har vi undersøkt hvorvidt de ansattes grad av POS påvirker deres lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon i bedriften.

I oppgaven har vi lagt til grunn relevant teori knyttet til hovedtemaet POS. Det har også blitt presentert strategier ledelsen kan gjennomføre for å optimalisere oppfattet organisatorisk støtte blant de ansatte. Teorien hevder at når de ansatte opplever at de har en støttende bedrift som bryr seg om deres velvære, fører det til at de ansatte vil gi tilbake til bedriften med blant annet økt innsats. Hvordan ledelsen blir oppfattet av sine medarbeidere antas å ha en meget sterk påvirkning på hvordan de ansatte oppfatter at bedriften verdsetter dem, og vil ha en avgjørende rolle for hvilken grad av POS de ansatte har.

Videre har vi presentert design og metode, i tillegg til fremgangsmåten for intervjuene. Vi har også presentert det innsamlede datamaterialet, som har blitt analysert og drøftet i lys av den presenterte teorien. Avslutningsvis har vi fremlagt en konklusjon basert på drøftelsen. Det var stort grad samsvar mellom det teorien predikerte og funnene i den aktuelle bedriften. Likevel oppdaget vi interessante funn om ulikheter mellom lederne og de ansatte. Vi har på bakgrunn av disse kommet med forbedringsforslag på enkelte områder for den aktuelle bedriften.

Stikkord:

POS, Ledelse, Intensjoner	Lojalitet, Tilfredshet, Involvering, Effektivitet	Motivasjon, Forbedring
---------------------------	---	------------------------

Abstract:

The theme of this bachelor thesis is the theory of perceived organizational support (POS), and how it can be used by management. We wanted to test the theory and to study if we can identify some important issues that the management of that particular company could focus on to get more motivated, effective, involved, and loyal employees. We have therefore carried out a qualitative study in collaboration with a large, private company in Norway. In one of their departments, we conducted interviews with three managers and four employees. Based on the data we obtained in these interviews, we have looked at what differences there are between the intentions of management to create high levels of POS and actual POS among the employees. In addition, we have examined how the employees' level of POS affects their loyalty, satisfaction, involvement, efficiency and motivation in the company.

In the thesis we have introduced the relevant theory related to the main theme POS. Strategies have also been presented to the management to optimize perceived organizational support among employees. The goal is that when employees find that they have a supportive organization that cares about their contributions and their well-being, the employees will return to the organization with higher effort. How the management is perceived by employees has a very strong influence on how the employees perceive that the company looks at them and will have a decisive role in how they perform at work.

Furthermore, we have presented design and method, in addition to the procedure for the interviews. We have also presented the collected data material, which has been analyzed and discussed in the light of the presented theory. In conclusion, we have presented a conclusion based on the discussion. There was a great deal of correspondence between what the theory predicted and the findings of the company in question. Nevertheless, we discovered interesting discoveries about inequalities between managers and employees. Based on these, we have made suggestions for improvement in certain areas for the company in question.

Keywords:

POS, Management, Intentions	Loyalty, Satisfaction, Involvement, Efficiency	Motivation, Improvement
--------------------------------	---	-------------------------

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet i sammenheng med vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon med fordypning i ledelse på Høgskulen på Vestlandet (HVL). Denne bacheloroppgaven gir 15 studiepoeng til hver student. Vi er to studenter som startet planlegging av denne oppgaven i slutten av 2018, og ble raskt enige om å skrive om et tema innen ledelse, da dette er et område vi finner interessant. Vi valgte en teori som ble presentert for oss under utvekslingsoppholdet vårt i Australia, i vårt femte semester. Denne omhandler oppfattet organisatorisk støtte (POS) blant ansatte. Vi ønsker å takke alle som har bidratt til bacheloren vår. Først og fremst til alle som har stilt på intervju, og bedriften for sin samarbeidsvillighet. Vi vil også takke vår veileder Atle Nyhagen som har gitt oss mange gode innspill til oppgaven underveis.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Kapittel 1 - Innledning og problemstilling	1
1.1 Bakgrunn og valg av tema	1
1.2 Formålet med oppgaven	1
1.3 Problemstilling	2
1.4 Analyseenhet	3
1.5 Begrensninger	3
1.6 Disposisjon av oppgaven	3
Kapittel 2 - Teori	4
2.1 Bakgrunn og introduksjon	4
2.2 Oppfattet organisatorisk støtte (POS)	6
2.3 Faktorer som kan føre til økt grad av POS	7
2.3.1 Rettferdighet	7
2.3.2 Støtte fra ledelsen	8
2.3.3 Lønn	10
2.3.4 Arbeidsforhold	10
2.3.5 Frivillighet	11
2.3.6 Taktikker for å optimalisere POS	11
2.4 Konsekvenser av høy grad av POS	12
2.4.1 Lojalitet	12
2.4.2 Tilfredshet	13
2.4.3 Involvering	13
2.4.4 Effektivitet	13
2.4.5 Motivasjon	14
2.5 Begrensninger av teorien	14
2.6 Oppsummering og presentasjon av modell	15
Kapittel 3 - Forskningsdesign og metode	16
3.1 Forskningsdesign	16
3.2 Valg av design	17
3.3 Om metode	18
3.4 Kvalitativ metode	18
3.5 Valg av metode	19
3.6 Intervjuguide	19
3.7 Gjennomføring av intervjuene	20
3.8 Analyse av intervjuene og generalisering	21
3.9 Metodens svakhet	21
3.10 Reliabilitet og Validitet	22

3.11 Etikk	22
3.12 Oppsummering	23
Kapittel 4 - Resultater fra undersøkelsen	23
4.1 Bakgrunnsinformasjon	24
4.1.1 Arbeidsmiljø	24
4.2 Drivere til POS	25
4.2.1 Rettferdighet	25
4.2.2 Støtte fra ledelsen	26
4.2.3 Lønn	28
4.2.4 Arbeidsforhold	28
4.2.5 Frivillighet	30
4.3 Konsekvenser av POS	31
4.3.1 Løjalitet	31
4.3.2 Tilfredshet	32
4.3.3 Involvering	33
4.3.4 Effektivitet	33
4.3.5 Motivasjon	34
4.4 Oppsummering	35
Kapittel 5 - Analyse	35
5.1 Problemstilling nummer en	35
5.1.1 Hvordan er faktisk POS blant de ansatte?	36
5.1.2 Ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS	41
5.1.3 Resonnement problemstilling 1	47
5.2 Problemstilling nummer to	49
5.2.1 Resonnement problemstilling 2	53
5.3 Oppsummering	54
Kapittel 6 - Konklusjon og avslutning	54
6.1 Konklusjon	54
6.2 Forbedringsforslag til den aktuelle bedriften	56
6.3 Verdi av oppgaven	57
6.4 Kritisk distanse	57
6.4 Forslag til videre forskning	58
Kilder	59

Kapittel 1 - Innledning og problemstilling

I dette kapittelet vil vi presentere bakgrunn for oppgaven og valg av tema. Videre forklarer vi prosjektets formål og legger frem problemstillingene vi ønsker å besvare. Deretter konstaterer vi begrensninger, etterfulgt av en presentasjon av undersøkelsens analyseenhet. Avslutningsvis blir en disposisjon for oppgaven fremlagt.

1.1 Bakgrunn og valg av tema

I denne oppgaven ønsket vi å skrive om et tema innenfor organisasjon og ledelse. Ledelse kan defineres på mange ulike måter, men det som er gjennomgående er at det handler om å nå mål ved hjelp av andres arbeidsinnsats i en organisasjon. Ledelse kan omfatte ulike oppgaver og funksjoner, men sentralt i all ledelse er beslutningstaking og å skape deltagelse om disse beslutningene (Sagberg, 2018). Da det kan være forskjeller mellom hvordan ledelsen selv oppfatter at de leder de ansatte, og hvordan de ansatte oppfatter det, syntes vi at dette var et interessant tema å lære mer om.

En teori som omhandler dette er teorien om oppfattet organisatorisk støtte som oversatt fra engelsk er *perceived organizational support* (POS). Den omhandler i hovedsak hvordan de ansatte oppfatter at organisasjonen bryr seg om dem og verdsetter deres bidrag. Det skal ifølge teorien føre til en rekke positive konsekvenser for både de ansatte og organisasjonen dersom nivået av de ansattes POS er høyt. Teorien handler i hovedsak om støtte fra organisasjonen, men hvor støtte fra ledelsen spiller en stor rolle. Vi ønsket derfor å se enda nærmere på ledelsens påvirkningskraft på de ansatte og deres POS. Dette fokuset på lederne og ikke nødvendigvis organisasjonen vil være gjennomgående i hele oppgaven. Vi synes dette er interessant, da våre antakelser er at ledere har en meget stor påvirkning på de ansatte, og at det derfor er viktig at de er bevisste over denne påvirkningskraften. Vår oppfatning er at det i senere tid har blitt mer og mer fokus på utviklingen av det psykososiale miljøet på arbeidsplassen, noe som har resultert i en økt ressursbruk på dette området. Det er derfor interessant å se hvilke effekter dette kan gi tilbake til organisasjoner.

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med undersøkelsen er både teoretisk og praktisk. Vi ønsker å bidra til å øke bevisstheten rundt påvirkningskraften lederne har på sine ansatte og hvordan fokuset på å skape et godt arbeidsmiljø og gode arbeidsforhold vil føre til positive effekter for både organisasjonen og dens

ansatte. Teorien om POS inneholder forholdsvis enkle prinsipper som gjør at det er en teori som lett kan forstås. Oppgaven vil dermed forhåpentligvis kunne brukes av ledere i lignende bedrifter til å forbedre seg selv som leder.

Teorien fremlegger klare antakelser for hvordan ansatte blir påvirket av forhold som er styrt av organisasjonen. Disse antakelsene vil vi teste og undersøke nøyaktigheten av. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, der vi intervjuet fire ansatte og deres teamleder, samt to øvrige teamledere i en avdeling i en stor norsk bedrift. Formålet var å se hvilke forskjeller i oppfattelse som fantes mellom ledere og de ansatte når det gjaldt POS.

1.3 Problemstilling

Vi var begge på utveksling i Australia hvor vi ble introdusert for teorien om POS i forbindelse med ledelsesfaget "Managing People", som vi tok der. Vi syntes med en gang dette var et spennende tema ettersom teorien omhandler hvordan organisasjonen påvirker sine ansatte og deres arbeidshverdag, og hvordan dette kan resultere i positive effekter for bedriften og de ansatte. Hvordan lederne tror at de leder samsvarer ikke alltid med hvordan de ansatte oppfatter det. Som leder er dette noe som kan være viktig å være bevisst på. Vi bruker mye tid på jobben, og å ha positive følelser assosiert med arbeidet og arbeidsplassen mener vi vil kunne bidra til en bedre hverdag. Temaet er dermed dagsaktuelt og kan forhåpentligvis inspirere ledere til å ha et større fokus på trivsel og psyken til de ansatte de har ansvaret for. Problemstillingen vår er todelt, hvor vi først vil kartlegge grad av POS hos de ansatte, og dernest se på hvilke forskjeller det er mellom dette nivået og ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS. Videre vil vi teste teorien i en avdeling i en stor norsk bedrift og undersøke hvilke sammenhenger det er mellom teori og virkelighet.

Den første delen av problemstillingen er som følger:

Hvordan er forholdet mellom ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS og faktisk POS blant de ansatte i en stor norsk bedrift?

Den andre delen er:

Hvordan påvirker de ansattes grad av POS, deres lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon?

1.4 Analyseenhet

Bedriften vi har undersøkt er holdt anonym grunnet hensynet til personvernet til informantene og etter organisasjonens eget ønske. Det er en stor norsk privat bedrift som driver med distribusjon, hovedsakelig gjennom kundesentre. Avdelingen vi har intervjuet inneholder ca 100 personer delt opp i 6 team med 1 teamleder på hvert team. Disse teamlederne er mellomledere og har ansvar for et team hver, bestående av ca. 15 personer. De aller fleste ansatte har høyere utdanning tilsvarende en bachelorgrad. De ansatte er alle kunderådgivere og arbeider i ulike kompetanser som faktura og salg hvor de har ansvar for å betjene kunder med forskjellige henvendelser knyttet til sin kompetanse ved bruk av telefon, mail og chat. Det er en del repetitivt arbeid, og det kan til tider være hektisk. Det kan dermed tenkes at det kan være ekstra viktig med et godt arbeidsmiljø for at arbeiderne skal trives best mulig i en slik jobb. Lederne i organisasjonen har selv fokus på organisatorisk støtte og ville være med på prosjektet for å lære ytterligere om temaet. I arbeidet med undersøkelsen har vi hatt et godt samarbeid med bedriften.

1.5 Begrensninger

Ettersom dette er en bacheloroppgave utarbeidet av to personer så vi oss nødt til å begrense antallet informanter, noe som førte til et utvalg på 7 personer. Disse personene ble valgt ut av den aktuelle bedriften innenfor et team. Bakgrunnen for at akkurat disse personene ble valgt vet vi ikke. Bransjen organisasjonen befinner seg i tilsier også at det er noen klare rammer for hvordan de kan bygge opp arbeidshverdagen til sine ansatte, noe som bærer preg av deres mekaniske struktur. Det har påvirket diverse arbeidsforhold, blant annet selvstendighet og beslutningsmyndighet. Dette er faktorer som teorien tar opp som viktig, men blir redusert grunnet naturen av arbeidet som blir utført. Det ble forsøkt å stille så åpne spørsmål som mulig, og det ble forsøkt å ikke være førende i hvilke svar som var forventet for å sikre reliable data. Hvordan vi som forskere har påvirket informantene vil også kunne være en begrensning. Det var også enkelte data som var vanskelige å drøfte, som gjør at vi gjerne skulle ha stilt enkelte spørsmål på en annen måte under intervjuene. Dette er noe vi diskuterer nærmere senere i oppgaven.

1.6 Disposisjon av oppgaven

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler. I kapittel 1, har vi gjennomgått bakgrunn og valg av tema. I tillegg har vi presentert formålet med oppgaven, problemstillingene, analyseenhet og begrensninger ved oppgaven. I neste kapittel vil vi ta for oss teorien knyttet til POS. Vi vil forklare denne inngående, før vi konstaterer faktorer som kan føre til høyere grad av POS, samt presenterer konsekvensene dette kan gi for både ansatte og bedriften. Vi vil også forklare begrensningene ved

teorien. Avslutningsvis vil vi presentere en modell vi har utarbeidet med utgangspunkt i teorien, og som har dannet strukturen i intervjuguiden, presentasjonen av datamaterialet, i tillegg til drøftelsen.

Kapittel 3 vil vi presentere valg av design og metode, samt forklare intervjuguiden. I tillegg, vil vi forklare hvordan intervjuene ble gjennomført og analysert. I dette kapitlet vil vi også legge frem metodens svakhet, reliabilitet og validitet, samt etikk. Med utgangspunkt i modellen som blir fremlagt i kapittel 2, vil vi i kapittel 4 presentere resultatene fra undersøkelsen. I kapittel 5 vil vi analysere og drøfte disse resultatene i lys av teorien fremlagt i kapittel to, for å kunne besvare de fremlagte problemstillingene. Avslutningsvis vil vi i det siste kapitlet legge frem en konklusjon på problemstillingene. Vi vil også foreslå forslag til forbedringer for ledelsen i bedriften vi har samarbeidet med, i tillegg til å forklare oppgavens verdi og vår kritiske refleksjon. Tilslutt vil vi komme med forslag til videre forskning.

Kapittel 2 - Teori

I dette kapitlet vil vi først presentere teorien om POS og hva denne i hovedsak handler om. Videre vil vi forklare hvilke faktorer som kan føre til økt grad av POS og hvilke konsekvenser som er forbundet med dette. Deretter legger vi frem begrensninger, samt vår kritiske refleksjon av teorien. Til slutt kommer oppsummeringen og presentasjonen av vår modell.

2.1 Bakgrunn og introduksjon

Bakgrunn og introduksjon

Teorien om POS ble først presentert i en artikkel i et tidsskrift for anvendt psykologi i 1986 av Eisenberger, Huntington, Hutchison og Sowa. Teorien har sitt utspring fra organisatorisk støtteteori (OST) som forklarer hvordan ansatte utvikler oppfatninger om hvor mye organisasjonen verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velvære. Dette utvikler de for å vurdere organisasjonens villighet til å belønne økt arbeidsinnsats, samt for å møte sosioemosjonelle behov som omsorg og tilhørighet (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Robert Eisenberger er den mest sentrale forskeren med tilknytning til POS, og er professor i psykologi og ledelse på universitetet i Houston. Hans store forskningsområder utenom POS er blant annet sosial bytteteori som er en av hovedpilarene POS bygger på (Eisenberger, Malone, Presson, 2016). POS blir kategorisert som en ledelsesteori med sterk tilknytning til organisasjonspsykologi basert på forskningsområdene til Eisenberger. Kunnskap om teorien skal bidra til at ledere får et fokus på deres underordnedes

velvære på jobb og hvordan en ansatt som har det bra på jobb bringer positive effekter tilbake til bedriften (Eisenberger et al., 2016).

Denne teorien har en kombinasjon av indre og ytre motivasjonsfaktorer. Ytre motivasjon kan defineres som det som får deg til å gjøre en aktivitet for å oppnå et spesifikt utfall. Et eksempel på en ytre motivasjonsfaktor kan dermed være lønn. Indre motivasjon kan bli forklart som den iboende tendensen til å oppdage nye ting, utfordre seg selv, utvide sine evner, å utforske, og å lære. Et eksempel på en indre motivasjonsfaktor kan følgelig være interessante arbeidsoppgaver (Ryan & Deci 2000). Etter vår oppfattelse handler POS først og fremst om hvordan den indre motivasjonen kan optimaliseres.

Andre norske studier

Når man gjør et søk på google scholar på "perceived organizational support" får man rundt 44 400 treff, søker man derimot på "opplevd organisatorisk støtte" får man 21 treff. Dette indikerer at det er relativt mye empiri om teorien på engelsk, men lite på norsk og enda mindre i norske virksomheter. Det er likevel en masteroppgave fra Universitetet i Oslo som har forsket på lignende fenomener i en statlig norsk organisasjon. Tittelen på oppgaven er «*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*». Den er skrevet av Monika Andersen Skauli i forbindelse med hennes masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo Mai 2009. Denne har blitt brukt til å hente inspirasjon fra, ettersom den er svært relevant for vår egen studie.

Forklaring av grad av POS

Lav grad, middels grad og høy grad av POS vil indikere om de ansatte har en henholdsvis negativ, nøytral eller positiv tilnærming til organisasjon. Disse bruker vi videre i oppgaven for å skape et inntrykk om hvordan de ansatte oppfatter deres organisatoriske støtte. En ansatt med «høy grad av POS» vil tenkes å levere høy grad av positive konsekvenser tilbake til bedriften, mens en ansatt med lav grad av POS vil levere negative konsekvenser som en motsetning. Videre refereres det til Eisenbergers første artikkel om POS for å få en mer utfyllende forståelse om hva som menes med lav, middels og høy grad av POS (Eisenberger et al., 1986).

2.2 Oppfattet organisatorisk støtte (POS)

Oppfattet organisatorisk støtte, eller POS, er en ansatts oppfatning av organisasjonens verdsettelse av sine bidrag og graden organisasjonen bryr seg om medarbeiderens velvære (Eisenberger et al., 1986). Teorien er basert på sosial bytteteori (Blau, 1964), og normen om gjensidighet (Gouldner, 1960). I henhold til OST, blir utviklingen av POS påvirket av ansattes tendenser til å tildele organisasjonen menneskelige egenskaper (Eisenberger et al., 1986). På grunnlag av denne personifiseringen av organisasjonen, tolker ansatte deres gunstige eller ugunstige behandling som en indikasjon på om organisasjonen favoriserer dem eller ikke. Dette er en av grunnene til at ledere har så stor innvirkning på de ansattes POS, ettersom de blir organisasjonens nærmeste ansikt for de ansatte. Ansatte tolker derfor hvordan ledelsen behandler dem, som hvordan organisasjonen behandler dem (Rhoades, & Eisenberger 2002).

Den sosiale bytteteorien handler om at ansettelsesforholdet blir betraktet som et bytte av den ansattes innsats, ytelse og lojalitet mot sosial tilhørighet og fordeler som lønn fra organisasjonen (Cropanzano & Mitchell, 2005). I dette byttet vil de ansatte ønske et overskudd, slik at belønningene er større enn innsatsfaktorene. Det teorien presiserer er at den totale tiden og innsatsen man legger ned i arbeidet bør bli belønnet med nok lønn, nok sosial tilhørighet, nok trivsel osv. Teorien sier også at ansatte blir forstyrret når det ikke er balanse i et bytte eller rettferdighet i hvordan man opplever andre blir belønnet i forhold til en selv, gitt at man er i samme situasjon (Redmond, 2015).

Normen om gjensidighet beskriver hvordan folk føler seg moralsk forpliktet til å reagere positivt på gunstig behandling. Det er antatt at normen om gjensidighet er en av de universelle grunnprinsippene i moralske normer og bygger på konseptene om overlevelse og utnyttelse (Gouldner, 1960). Et eksempel på dette kan være at når en ansatt opplever at bedriften gir gode lønnsbetingelser eller en fleksibel arbeidstid så vil den ansatte reagere med økt innsats.

Når en ansatt opplever at bedriften er støttende og at den blir sett og verdsatt blir de to overnevnte teoriene oppfylt, noe som resulterer i at man blir moralsk forpliktet til å gjengi en god behandling. Ifølge teorien vil det resultere i at ansatte gir mer av seg selv til jobben og at forholdet mellom ansatt og arbeidsgiver baseres på positive følelser (Kurtessis, Adis, Buffardi, Eisenberger, Ford, & Stewart, 2015).

OST blir ofte feilkategorisert som en teori overveiende knyttet til sosial bytteteori, der fokuset er primært basert på byttet mellom ansatte og arbeidsgiver. OST legger derimot også vekt på

selvforbedringsprosesser som igjen påvirkes av de sosioemosjonelle behovene. Teorien forklarer at godkjennelse, respekt, tilhørighet og følelsesmessig støtte fører til økt identifikasjon med organisasjonen. Denne økte identifikasjonen er med på å øke affektiv organisatorisk forpliktelse. Denne positive tilknytningen til organisasjonen skal ifølge teorien føre til en hyggeligere arbeidsopplevelse og øke de ansattes interesse i arbeidet. Ifølge OST er det både den sosiale bytteteorien og selvforbedringsprosessene som fører til denne affektive organisatoriske forpliktelsen, ikke bare bytteteorien (Kurtessis et al., 2015). Det blir dermed også utviklet følelser i individet som gjør at de positive effektene av POS ikke bare skyldes et kalkulert bytteforhold.

Noen av hovedfaktorene som kan føre til økt POS er hvordan de ansatte oppfatter rettferdighet, støtte fra ledelsen, lønn og arbeidsforhold. I tillegg er de ansattes oppfatning om hvorvidt disse forholdene blir gitt av bedriften av fri vilje og ikke på grunn av konkurransemessige eller lovbestemte regler, viktig for hvor sterk grad av POS de får. Økt grad av POS skal ifølge teorien føre til positive konsekvenser for både bedriften og dens arbeidstakere, som for eksempel økt grad av lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon blant de ansatte (Rhoades & Eisenberger, 2002). Det er disse fire driverne sett sammen med grad av frivillighet og de nevnte fem konsekvensene som vil være fokuset for oppgaven.

2.3 Faktorer som kan føre til økt grad av POS

Her vil viktige faktorer som ifølge teorien skal bidra til å øke den grad de ansatte oppfatter organisatorisk støtte bli presentert. Disse har til dels blitt valgt ut fra en meta-analyse av over 70 studier som omhandler POS, utarbeidet av Rhoades og Eisenberger (2002). Oppfattet rettferdighet, oppfattet støtte fra ledelsen, lønn og arbeidsforhold ble i analysen funnet til å være hovedfaktorene for å øke POS. I denne oppgaven har arbeidsforhold blitt inndelt i opplevd jobbsikkerhet, opplevd selvstendighet, jobbtrening og opplæring, og mulighet for forfremmelse. I tillegg vil viktigheten av at rettferdig behandling og gode arbeidsforhold blir gitt frivillig av organisasjonen, bli forklart. Avslutningsvis vil det bli presentert noen strategier som skal være med på å optimalisere POS, som Eisenberger, Malone og Presson publiserte i 2016.

2.3.1 Rettferdighet

I litteraturen snakkes det gjerne om forskjellige typer for rettferdighet innad i en organisasjon. Prosedural rettferdighet er en av dem, og omhandler rettferdighet i selve fordelingsprosessen av goder (Greenberg, 1990). Videre skiller det mellom strukturelle og sosiale aspekter ved prosedural rettferdighet. Det strukturelle aspektet forklarer hvilke formelle regler og retningslinjer som er

avgjørende ved fordelingen. Eksempler på dette er at de ansatte får tilstrekkelig informasjon før avgjørelser blir tatt og om de ansatte blir hørt. Det sosiale aspektet omhandler hvordan den personlige behandlingen av de ansatte er under fordelingen (Cropanzano & Greenberg, 1997). Her er det viktig at de blir behandlet med verdighet og respekt. På denne måten, vil organisasjoner som behandler sine ansatte rettferdig og objektivt, formidle at de bryr seg om deres tilfredshet (Rhoades & Eisenberger, 2002). Rettferdige organisatoriske prosedyrer og retningslinjer gir store bidrag til POS. Dette skyldes at slike styringsverktøy er sterkt kontrollert av organisasjonen og at disse ligger meget sentralt i de ansattes langsiktige interesser i organisasjonen, fordi de ansatte i stor grad blir påvirket av disse fordelingene (Kurtessis et al., 2015; Moorman, Blakely & Niehoff, 1998). Som et resultat, er rettferdig behandling blant de sterkeste driverne til høy grad av POS (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Det er også funnet at forholdet mellom prosedural rettferdighet og POS blir sterkt påvirket av hvilken struktur organisasjoner har. Det er funnet sterkere forhold mellom POS og prosedural rettferdighet i organisasjoner som har mekanisk struktur enn i organisasjoner som har organisk struktur. Å ha en mekanisk struktur er forbundet med tradisjonelt byråkrati, strenge regler og sentralisert makt, samtidig som det er formelle regler for beslutningstaking og hierarkiske kommunikasjonskanaler (Ambrose & Scminke, 2003). Organisk struktur er en motsetning av dette der fleksibilitet og desentralisering er mer fremtonet. Kommunikasjonskanalene her er mer åpne og tilpasning til hver enkelt prioriteres fremfor formelle regler (Slevin & Covin, 1997).

Oppfattet organisatorisk politikk er noe som på den andre siden fører til negativ påvirkning på POS. Organisasjonspolitikken innebærer de ansattes oppfatninger av favorittisme, mangel på meritokrati og åpen og ærlig diskusjon, samt tilstedeværelsen av grupperinger i arbeidsmiljøet (G. Ferris & Kacmar, 1992). En slik politisk organisatorisk orientering vil indikere overfor de ansatte at organisasjonen bryr seg for lite om deres velferd til å stå imot ødeleggende atferd (Kurtessis et al., 2015). Vi har ikke hatt fokus på faktorene som kan føre til lav POS, men nevner organisasjonspolitikken likevel, da det kan være nyttig informasjon for ledere å ha kunnskap om.

2.3.2 Støtte fra ledelsen

Ledere med ansvar og beslutningsmyndighet som direkte påvirker medarbeideres arbeidshverdag, spiller en nøkkelrolle for å viderefordre den overordnede strategien som ledelsen har satt. Det er derfor viktig at disse mellomlederne føler på god støtte fra sine ledere og kan identifisere seg med den overordnede strategien. Når disse lederne har høy grad av POS vil de gjengjelde denne følelsen

ved å utøve jobben mer effektivt. De vil også være mer støttende mot sine underordnede, som da vil føre til at deres oppfattede organisatoriske støtte vil øke (Eisenberger et al., 2016).

Ettersom lederne representerer organisasjonen og har ansvar for å lede og evaluere deres ansattes ytelse, ser de ansatte på deres ledes gunstige eller ugunstige orientering mot dem selv som en indikasjon på hvordan organisasjonen ser på dem (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965). I tillegg forstår de ansatte at ledernes evalueringer av dem ofte blir viderefremmet til overordnet ledelse, noe som videre bidrar til tilknytning mellom støtte fra ledelsen og POS (Eisenberger et al., 1986)

Tillit fra ledelsen er også en viktig bidragsyter for å skape POS ettersom dette reflekterer organisasjonens tillit til at de ansatte kan tenke klokt og gjøre jobben sin korrekt. I tillegg har grad av beslutningsmyndighet de ansatte føler på, en sterk påvirkning på tillitsnivået mellom lederen og de ansatte (Eisenberger, Rhoades & Cameron, 1999). Dersom ansatte opplever at de får høy grad av beslutningsmyndighet, vil dette resultere i at de føler på større grad av tillit fra lederen. Det som også spiller inn på opplevd støtte fra ledelse er hvordan de evner å tilrettelegge for individuelle behov. Når ansatte får fordeler som er skreddersydd for dem, vil de oppleve organisatorisk støtte sterkere enn hvis det er mer generelle goder (Gouldner, 1960).

Teorien forklarer også hvordan forskjellige lederstiler som transformasjonsledelse og transaksjonsledelse påvirker POS. Transformasjonsledelse omhandler individuelt tilpasset hensyn og inspirerende motivasjon. Ettersom den individuelle behandlingen ytrer bekymring for de ansattes behov, fører transformasjonsledelse i større grad til positivt subjektivt velvære (Kurtessis et al., 2015). I motsetning, fokuserer transaksjonsledelse på belønninger for å motivere til ytelse og korrigering av ønsket adferd av de ansatte. Dette er mer knyttet til kortvarig bytte mellom innsats for økonomiske belønninger, og formidler en mer kynisk verdsettelse av de ansatte som vil føre til negativ påvirkning på POS (Kurtessis et al., 2015).

Forholdet mellom støtte fra ledelsen og POS blir imidlertid sterkt påvirket av hvilken posisjon i organisasjonen som det oppfattes av de ansatte at lederen har (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dette betyr at desto sterkere de ansatte identifiserer lederen med organisasjonen, desto sterkere påvirkning har dette på POS. Videre er det avgjørende hvorvidt organisasjonen har en positiv holdning til lederens bidrag. Her legges det vekt på om organisasjonen er interessert i lederens velvære, lederens påvirkningskraft, og hvor stor autoritet og autonomi som er gitt til lederen (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2.3.3 Lønn

Relevante belønninger og anerkjennelse for høy ytelse er ifølge organisatorisk støtteteori sterke drivere for POS (Eisenberger et al., 2016). Når belønninger og anerkjennelse for høy ytelse er nøye gjennomtenkt, fremmer organisasjonen et arbeidsmiljø der ansatte forventer å få belønninger for høy ytelse. Denne forventningen indikerer at organisasjonen verdsetter bidrag og innspill fra medarbeiderne og øker dermed medarbeidernes motivasjon til å jobbe hardt (Eisenberger et al., 1999). Å tilby goder som ansatte kan få bruk for skal også øke grad av POS (Kurtessis et al., 2015). Eksempler på slike goder kan være pensjons- og forsikringsordninger, rabatterte aksjeandeler, eller andre ting som kan gi en økonomisk eller helsemessig gevinst. Ifølge teorien om likhet er det essensielt at de ansatte føler seg rettfærdig behandlet når det gjelder belønninger, ettersom dette ligger så sentralt i påvirkelsen av POS (Adams, 1965). Det er imidlertid viktig at organisasjonen ikke stiller urealistiske krav til høy ytelse. Dette fører til økt stress og redusert selvstyring og i sin tur lavere POS (Eisenberger et al., 2016).

2.3.4 Arbeidsforhold

Når organisasjonen gir de ansatte selvstendighet og kontroll over hvordan de utfører arbeidet sitt, samt mulighet til å organisere arbeidsprosedyrer, er dette et tegn på tillit fra organisasjonen og vil ifølge teorien øke POS. Selvstendighet er viktig for mulighetene til selvbestemmelse, opplevd innflytelse og faglig ansvar, noe som er viktig i utviklingen av den ansattes arbeidssituasjon (Eisenberger et al., 1999).

Jobbtrening og opplæring har sterk påvirkning på hvordan de ansatte oppfatter at bedriften bryr seg om dem, ettersom det viser at bedriften investerer i dem ved å sette av tid for utvikling og læring (Wayne, Linden & Shore, 1997). Under opplæring gir de ansatte ingen direkte verdi til bedriften. Dette gjør at en grundig opplæring kan få dem til å føle seg ønsket i bedriften i et lengre perspektiv, ettersom tid og ressurser blir avsatt til dem. Med det som fundament kan også jobbtrening indikere økt mulighet for forfremmelse, som følge av at de ansatte får utvidet sin kompetanse. Det er funnet klar indikasjon på at mulighet for forfremmelse har en positiv, direkte innvirkning på POS. Dette er forklart med at de ansatte ser at det er rom for utvikling og mulighet til å være i bedriften over en lengre periode (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dette henger også sammen med jobbsikkerhet, ettersom de ansatte kan oppfatte muligheter for forfremmelse og utvikling som at bedriften har intensjoner om å beholde dem i jobben. Som et resultat kan dette påvirke de ansattes oppfattelse av arbeidsgiverens verdsettelse av dem i en positiv retning, og på den måten øke POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). Opplevd jobbsikkerhet står også sentralt i de psykologiske kontraktene mellom

ansatte og organisasjonen. Dette skyldes at høy jobbsikkerhet gjerne blir gjengjeldt med lojalitet fra de ansatte (Rousseau, 1990).

2.3.5 Frivillighet

Motivet bak fordelingen av de overnevnte godene er avgjørende for at det skal føre til høyere grad av POS. Dette er fordi fordeler fra organisasjonen kan oppstå fra en rekke motiver som ikke alle er for å øke arbeidstakernes velferd, men for organisasjonens økonomiske vinning (Eisenberger et al., 2016). Forskning fant at når ansatte fikk gunstig behandling, ble POS seks ganger sterkere dersom de ansatte følte at organisasjonen gjorde det av fri vilje og ikke av konkurransemessige eller lovpålagte forhold (Eisenberger et al., 1997). Et eksempel er om bedriften øker lønningene fordi deres konkurrenter har gjort det og er redd for at de ansatte dermed skal gå til dem. Dette blir da et responsivt tiltak og vil ha en mindre påvirkning på POS enn om bedriften var først ute med lønnsøkningen fordi de vil vise til ansatte at de verdsetter dem. Derfor har medarbeideres oppfattelse av intensjonen bak den gunstige behandlingen mye å si for innflytelsen på POS.

2.3.6 Taktikker for å optimalisere POS

I dette delkapittelet vil det bli presentert åtte strategier som skal være med på å optimalisere POS. Strategiene ble utarbeidet av Eisenberger, Malone og Presson i 2016, og gir konkrete eksempler på hvordan HR representanter og ledere på alle nivåer kan optimalisere POS (Eisenberger et al., 2016). Vi valgte å ta med disse for å gjøre teorien mer operasjonell.

Nummer en er å implementere støttende tjenester for de ansatte som organisasjonen ikke er obligatorisk å ha i henhold til gjeldende lovverk. Dette kan være anerkjennelse for godt arbeid, muligheter for forfremmelse og jobbsikkerhet. *Nummer to* er å være rettferdig og objektiv når man skal lage, overvåke og etterleve alle ledelsesrutiner. Med rettferdig behandling menes rettferdighet i prosesser som brukes til å bestemme hvordan blant annet lønn, bonuser og jobboppgaver distribueres. *Nummer tre* er å lage oppnåelige mål og gi belønning deretter.

Nummer fire er å tilby individuelle fordeler til medarbeidere. Dette inkluderer god opplæring og støtte til individuelle behov. Forskning har vist at når medarbeidere får støtte til å balansere sitt arbeidsliv og familieliv øker graden av POS (Lambert, 2000). *Nummer fem* er å skape en kultur fra øverste leder i organisasjonen som er støttende i alle ledd. Dette skal da videreføre støtte og økt grad av POS i hvert ledd. Når ansatte føler på støtte fra organisasjonen har undersøkelser vist at de tar mer initiativ og engasjerer seg mer i frivillige oppgaver som er nyttig for virksomheten (Shanock & Eisenberger, 2006). *Nummer seks* er å fokusere på medarbeiderne og hvordan de kan bidra til å

skape et støttende arbeidsmiljø for hverandre og for sin leder. Det ble i en undersøkelse funnet at når en leder opplever støtte fra sine underordnede er lederen mer tilbøyelig til å gi gunstig behandling tilbake. I tillegg blir lederne generelt mer fornøyd med jobben sin og viser høyere ytelsesevne (Eisenberger, Wang, Mesdaghinia, Wu, & Wickham, 2013).

Nummer syv er å tilrettelegge for et sterkt sosialt nettverk for de ansatte. Dette gir mulighet for å skape relasjoner og vennskap mellom ansatte som gjør arbeidslivet mer behagelig (House, Umberson & Landis, 1988). Det å trives og å føle seg trygg på sin arbeidsplass er en sterk driver for POS (Kurtessis et al., 2015). En måte å få til dette på, er å lage grupper i sosiale medier og ha sosiale sammenkomster utenfor arbeidstid. *Nummer åtte* er å begynne med organisasjonsstøtte før ansettelsen starter. Det å gi et godt inntrykk av hvordan den ansatte kan forvente å bli behandlet i fremtiden gjør at forventningene til organisasjonsstøtte blir forhøyet. Som et resultat av dette, fortsetter jobbsøkere å vise høy grad av POS og blir dermed mer effektive etter ansettelsen (Zheng, Buffardi, Eisenberger, Shore, Tetrick & Wu, 2013).

2.4 Konsekvenser av høy grad av POS

En høy grad av POS fører med seg en rekke positive konsekvenser for både bedriften og dens ansatte. Vi har valgt å trekke frem noen sentrale konsekvenser som kom frem i den samme undersøkelsen som driverne. Dette er lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet, og motivasjon (Rhoades og Eisenberger, 2002).

2.4.1 Lojalitet

Det ble i stor grad funnet positiv sammenheng mellom POS og lojalitet til bedriften når det kom til ønske om å bli i organisasjonen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Sammen med kolleger undersøkte Witt (1991) forhold mellom POS og ansattes lojalitet i forbindelse med deres ønske om å bli i bedriften. I disse studiene ble det brukt en skala som omhandlet ansattes ønsker om å forlate organisasjonen dersom de ble tilbudt marginalt bedre lønn, mer profesjonell frihet eller status, eller mer vennlige kolleger. Her ble det funnet at hvis de ansatte opplevde høy grad av POS var det mindre sannsynlig at de ville forlate bedriften. Lojalitet blant de ansatte er en av konsekvensene av høy grad av POS som er meget positiv for en bedrift (Nye & Witt, 1993; Witt, 1991; Witt & Nye, 1992). I tillegg antydte Shore og Tetrick (1991) at POS kan redusere følelsen av å være fanget (dvs. kontinuitetsforpliktelse), som oppstår når ansatte er tvunget til å bli hos en organisasjon på grunn av de høye kostnadene ved å forlate den. Ansatte med høy POS er også mer sannsynlig til å komme tilbake til arbeidet etter skader eller sykdommer raskere. Videre vil lojale ansatte føre til lavere

turnover som igjen vil redusere kostnader i forbindelse med opplæring og tap av verdifull kunnskap (Kurtessis et al., 2015).

2.4.2 Tilfredshet

Å være tilfreds har en sterk korrelasjon med subjektivt velvære som kan defineres som en persons opplevd lykke og tilfredshet med livet (Fishler, Kahneman, Krilla & Krueger, 2010). Teorien hevder at høy grad av POS skal ha en positiv innvirkning på velvære med å bedre psykologisk helse i form av økt lykke og redusert stress relatert til arbeidet (Shaw, Linton, Pransky, Steenstra, Reme & Woiszwillo, 2013). POS har også vist seg å ha en positiv sammenheng med hvilke følelser og holdninger de ansatte har mot organisasjonen og skal kunne påvirke de ansattes følelse av kompetanse og verdi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Det er også funnet positiv korrelasjon mellom POS og selvforbedringsprosesser som autonomi og selvtillit. Samme studie viste også funn som tilsier at høy grad av POS fører til lavere grad av spenning, utbrenthet og arbeidskonflikter som igjen øker tilfredsheten til de ansatte (Kurtessis et al., 2015).

2.4.3 Involvering

Involvering handler om å identifisere seg med, og å ha interesse for det spesifikke arbeidet man utfører (O'Driscoll & Randall, 1999). Opplevd kompetanse har vist seg å ha betydning for interessen de ansatte har for arbeidsoppgavene, slik at ved å styrke medarbeidernes oppfattede kompetanse kan interessen for arbeidet også øke (Eisenberger et al., 1999). Det er funn som tyder på at ansatte med høy grad av POS har en tendens til å være mer følelsesmessig forpliktet til organisasjonen og deres langsiktige mål (Eisenberger et al., 2016). De blir dermed mer involvert i arbeidet sitt og mer villig til å gjøre oppgaver som går utover arbeidsbeskrivelsen. Med høy grad av POS, kan ansatte oppfatte arbeidsmiljøet mer behagelig, føle at arbeidet de gjør blir mer verdsatt og interessen for arbeidet øker (Kurtessis et al., 2015). POS er også knyttet til høyere organisasjonsidentifikasjon (Kurtessis et al., 2015).

2.4.4 Effektivitet

Høy POS sies også å kunne bidra til å øke ansattes effektivitet, samt frivillige handlinger som til dels går ut over arbeidsbeskrivelsen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Eksempler på slike handlinger kan være å vise ekstra initiativ til å hjelpe medarbeidere, komme med konstruktive tilbakemeldinger til bedriften, samt tilegne seg og å bruke kunnskap og ferdigheter som er gunstig for bedriften (George & Brief, 1992). Høy POS påvirker også tilliten arbeidere har til organisasjonen og følelsen av at de kan ta risiko på vegne av bedriften uten å bli straffet for det (Rousseau, Camerer, Burt & Sitkin, 1998). Det vil si at arbeiderne tør å gjøre mer arbeid på egenhånd når de vet at de får støtte fra bedriften

om det skulle vise seg å være feil. Likevel er det også vist sammenheng med at ansatte har en tendens til å utføre risikable handlinger sett fra organisasjonens sin side i mindre grad, dersom de har høy POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). Det kan dermed tenkes at de ansatte blir mer tilstedeværende og vurderer handlingene sine ut ifra organisasjonens beste, når de opplever at bedriften bryr seg om dem også.

2.4.5 Motivasjon

Motivasjon er definert som de faktorene som setter i gang og som styrer vår atferd (Teigen, 2018). Resultater fra forskning viser at det er positiv korrelasjon mellom POS og ansattes intensjoner om å delta i organisatorisk atferd. Eksempler på organisatorisk atferd er daglige aktiviteter som å være samarbeidsvillig og hjelpsom, å gjøre en større innsats enn det som er minimalt krevd, i tillegg til å utføre oppgaver som går utover arbeidsbeskrivelsen. Disse faktorene kan være viktig for at en organisasjon skal kunne fungere optimalt. Videre har det også blitt funnet en positiv korrelasjon mellom POS og følt forpliktelse overfor organisasjonen (Hunter, 2011). Dette er resultater som bygger på normen om gjensidighet, som skal gjøre at de ansatte bryr seg mer om bedriften fordi de oppfatter at bedriften bryr seg om dem (Gouldner, 1960).

2.5 Begrensninger av teorien

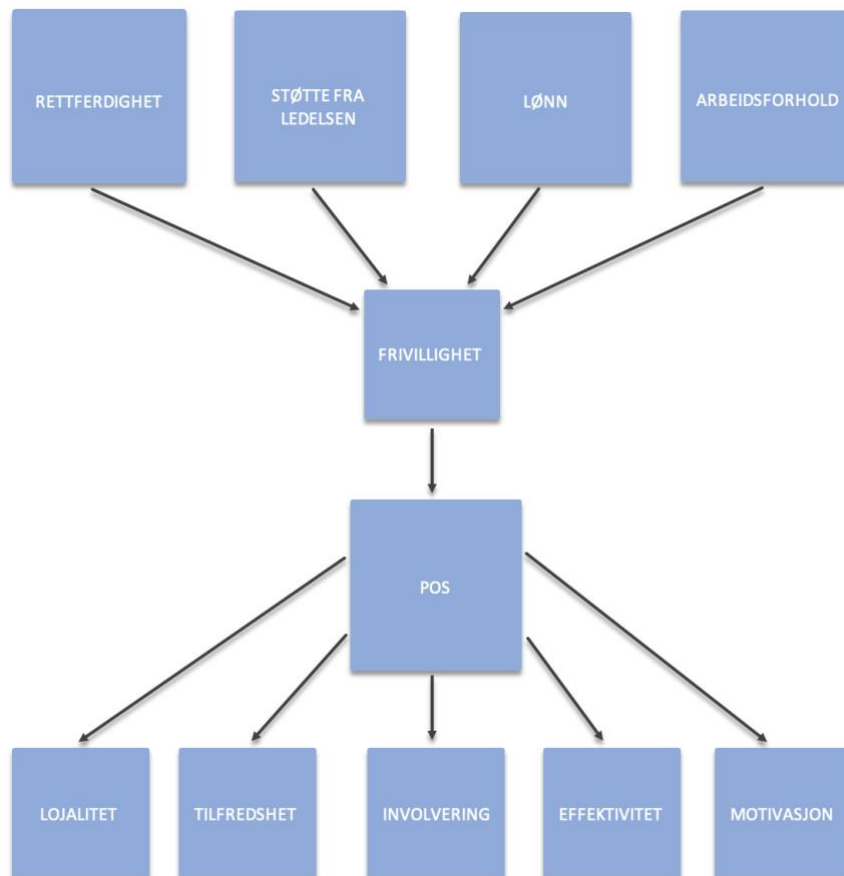
Selv om organisasjoner implementerer disse retningslinjene og strategiene, kan økningen i POS imidlertid variere blant de ansatte. Studier har vist at forholdet mellom POS og jobbtilfredshet er svakere blant eldre ansatte. Dette kan skyldes at eldre arbeidstakere generelt ofte har en mer positiv oppfatning av arbeidsgiveren deres (Carstensen, Charles & Isaacowitz, 1999), og kan være mindre oppmerksomme på POS når de vurderer sin stillingstilstand (Kurtessis et al., 2015). En annen begrensning er at teorien ikke diskuterer kulturelle forskjeller. Det er vanskelig å si om høy POS blant ansatte ville ha samme effekt i andre kulturer enn de vestlige (Gyekye & Haybatollahi, 2015). Videre tar teorien ikke hensyn til de økte kostnadene ved å implementere bonuser, fordeler eller andre gunstige arbeidsforhold som er nevnt som bidrag til forbedret POS.

Som nevnt blir teorien ofte mistolket for å være en ren bytteteori. Grunnen til dette mener vi kan være de spenningene som oppstår mellom de indre og ytre drivkreftene til POS. At det er forhold inne i individet som produserer POS, kommer ikke like klart frem i denne teorien som i bytteteorien. Videre tar ikke sosial bytteteori eller normen om gjensidighet hensyn til maktbalanser i forhold. Maktbalansen mener vi vil påvirke hvordan et bytte blir sett på og hvordan man føler man skal gjengi gunstig behandling. Hvis vi tenker oss et forhold mellom leder og ansatt der den ansatte er

misfornøyd fordi hun eller han føler seg overkvalifisert, og videre ikke føler på noe ønske om å hjelpe bedriften. I dette forholdet mener vi at gunstig behandling fra lederen ikke vil påvirke den ansatte ettersom lederen ikke har makt over den uinteresserte ansatte. Videre vil det være motsatt dersom en ansatt ønsker seg forfremmelse og følgelig er avhengig av lederens godkjennelse. I dette tilfellet vil lederen ha stor makt over den ansatte, noe som vil føre til en stor effekt av bytteteorien og normen om gjensidighet. Det kan dermed tenkes at maktbalanse skulle spilt en større rolle i teorien om POS.

2.6 Oppsummering og presentasjon av modell

Når ansatte opplever at rettferdighet, støtte fra ledelsen, gode arbeidsforhold, og at et akseptabelt lønnsnivå blir gitt fra arbeidsgiver av fri vilje, vil normen om gjensidighet og sosial bytteteori tre inn. Som et resultat, får organisasjonen arbeidere som er effektive, involverte, tilfredse, lojale og motiverte. Videre tyder mye på at de positive konsekvensene skjer på grunnlag av at de ansatte føler positiv orientering mot organisasjonen og *vil gjøre det ekstra arbeidet*, og ikke fordi de føler at de *bør* (Meyer & Allen, 1997). Med utgangspunkt i drivere kombinert med opplevd grad av frivillighet, samt konsekvensene av POS, har vi utarbeidet en modell som illustrerer dette på en enkel måte (Modell 2.1). Modellen er laget for denne oppgaven, hvor hensikten er å operasjonalisere teorien. I modellen er driverne plassert øverst. Disse påvirkes av graden de ansatte opplever at disse blir gitt frivillig av organisasjonen. Dette fører til en gitt grad av POS, plassert i sentrum av figuren, som igjen resulterer i ulike konsekvenser, som er plassert nederst i modellen. Modellen blir brukt gjennomgående i resten av oppgaven og er grunnlaget for strukturen i intervjuguiden, presentasjonen av resultatene og drøftelsen. Videre i neste kapittel vil forskningsdesignet og metoden benyttet i oppgaven bli presentert.



Modell 2.1

Kapittel 3 - Forskningsdesign og metode

I dette kapittelet vil vi presentere forskningsdesign og metode brukt i oppgaven. Videre vil vi forklare intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene, før vi forteller om metodens svakhet. Til slutt presenterer vi reliabilitet og validitet, samt etiske aspekter ved oppgaven.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan for hvordan man skal gå frem for å løse en oppgave og besvare den tilhørende problemstillingen. Det er her essensielt at man vet hvilke data som trengs, hvordan man skal innhente disse og hvordan de skal analyseres. Designet omfatter dermed alle stadier i forskningsprosessen etter at formål og problemstilling er fastsatt. Hvilket design som bør velges i et gitt tilfelle, avhenger av hvordan man ønsker å analysere og forklare sammenhenger. Man skiller vanligvis mellom tre forskjellige typer design; eksplorativt- (utforskende), deskriptivt- (beskrivende) og kausalt design (årsak-virkning) (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 46). Ettersom vi både ønsker å forklare sammenhenger og finne årsak-virkning forhold mellom variabler, har vi en kombinasjon av flere design. Denne oppgaven har dermed elementer fra både deskriptivt- og kausalt design.

3.2 Valg av design

Deskriptivt design

Ved bruk av et deskriptivt design har forskeren vanligvis en grunnleggende forståelse av problemområdet. Formålet med designet er å beskrive en situasjon knyttet til et bestemt område, eksempelvis sammenhenger mellom variabler. Ved bruk av dette designet er det dermed mulig å finne samvariasjon, men man har imidlertid ikke grunnlag for å påstå at det foreligger kausale sammenhenger. Den vanligste metoden for å innhente data ved bruk av dette designet, er gjennom kvantitative analyseteknikker. Man benytter gjerne strukturerte spørreskjema og et stort representativt utvalg respondenter (Gripsrud et al., 2016, s. 50)

Kausalt design

Kausalt design brukes når man ønsker å finne en årsakssammenheng mellom to variabler. Selv om to variabler korrelerer betyr ikke det nødvendigvis at det foreligger et påvirkningsforhold, da dette også kan skyldes utenforliggende faktorer (Dahlum, 2018). For å kunne hevde at en hendelse X er årsaken til en annen Y, må man derfor sette noen krav som må oppfylles. Den første betingelsen er at det må være samvariasjon mellom X og Y. I tillegg må X komme før i tid enn Y og tilslutt må man påse at det ikke foreligger noen andre mulige årsaker til samvariasjonen mellom variablene (Gripsrud et al., 2016, s. 54)

Vårt design

Problemstillingen vår er som tidligere nevnt, to-delt. Dette gjør at vi har forskjellige fremgangsmåter for å besvare dem. I den første problemstillingen ønsker vi å undersøke hvordan forholdet mellom ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS, og faktisk POS blant de ansatte er. Da vi ønsker å finne ut om det foreligger en årsakssammenheng mellom ledelsens fokus på POS og de ansattes faktiske POS, kan det sies at denne problemstillingen er knyttet til et kausalt design. Ettersom vi har valgt kvalitative dybdeintervju for å innhente data, er dette designet også passende i forhold til valg av metode. Det kan videre påstås at problemstillingen har tilknytning til et deskriptivt design, da man også kan se på dette som at vi ønsker å beskrive en situasjon på et bestemt område. Samtidig, har vi hverken tatt i bruk spørreskjema eller sikret et representativt utvalg. Det kan dermed sies at denne problemstillingen har en tilknytning til flere design.

I den andre problemstillingen, ønsker vi å undersøke hvordan de ansattes grad av POS, påvirker deres lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon. Dette kan sies å være et årsak-virkning-spørsmål, noe som tyder på at vi her har et kausalt design. For å kunne påstå at en hendelse

er årsaken til en annen, er det som nevnt tre betingelser som må oppfylles. Dersom vi i denne oppgaven skal kunne påstå at grad av POS har konsekvenser for de ansattes arbeidshverdag, må det være en samvariasjon mellom faktisk opplevd organisatorisk støtte og de ansattes lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon. Videre må effektene av den opplevde graden av organisatorisk støtte, komme som et resultat, og dermed etter støtten fra ledelsen. Tilslutt må vi undersøke at samvariasjonen ikke er et resultat av utenforliggende årsaker. Sistnevnte betingelse kan være vanskelig å utføre i praksis i vårt tilfelle. Dette skyldes at det kan være andre utenforliggende faktorer som fører til at X og Y korrelerer, som vi ikke har fått med i intervjuene. Følgelig passer ikke et kausalt design fullstendig til denne problemstillingen, men det kan likevel sies at det er dette designet som er mest relevant.

3.3 Om metode

En metode er en planmessig fremgangsmåte, ofte grunnet på regler og prinsipper (Tranøy, 2019). Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvilke fremgangsmåter man skal ta i bruk for å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan informasjonen skal fortolkes og analyseres, samt hva den forteller oss om forhold og prosesser i samfunnet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det handler altså om hvordan vi kan undersøke om våre antagelser stemmer med virkeligheten eller ikke.

Vi skiller gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Forskjellen kan kort forklares ved at man i kvalitative metoder prøver å forstå, mens man i kvantitative metoder ønsker å forklare (Gripsrud et al., 2016). Videre opererer kvalitative metoder i hovedsak med tekst, mens kvantitative metoder anvender tall. Hvilken metode som bør benyttes i et gitt tilfelle, avhenger av problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Mange samfunnsforskere ser de to metodene som komplementære, slik at det ofte vil være fordelaktig å benytte begge metodene for å svare på en problemstilling (Ringdal, 2013). Dette kalles flermetodedesign eller metodetriangulering (Ringdal, 2013; Johannessen et al., 2011).

3.4 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode brukes når man ønsker å gå i dybden for å forstå et fenomen eller en situasjon. Man sier gjerne at man får et dybdeperspektiv, da man innhenter mye informasjon om få personer. Metodene som brukes for å samle inn råmateriale er gjerne intervjuer, deltagende observasjon eller analyse av dokumenter. Dette materialet blir så brukt til analytiske beskrivelser og forståelse av sammenhenger. I kvalitative forskningsopplegg foregår analysen og tolkningen i hele prosessen, noe

som gjør at problemstillingen ofte blir endret og presisert underveis. Med en kvalitativ studie er det også muligheter for å finne andre forhold og forklaringer på problemstillingen enn det teorien tar med (Gripsrud et al., 2016).

3.5 Valg av metode

I denne oppgaven har vi valgt en kvalitativ metode for innhenting av data. På bakgrunn av at vi ønsker å få en dypere forståelse og avdekke de forskjellige oppfatningene om organisatorisk støtte blant de ansatte og ledelsen i avdelingen, synes vi at denne metoden egner seg best for å besvare vår problemstilling. Ved bruk av en kvantitativ tilnærming ville vi sannsynligvis fått noe av det samme råmaterialet, men ettersom vi får mulighet til å få mer utfyllende svar ved kvalitative metoder (Gripsrud et al., 2016), mener vi at denne metoden er mest hensiktsmessig å ta i bruk. I tillegg kan intervjuobjektene ha ulike oppfatninger som kan bidra med verdifulle data. Videre har vi valgt å ta i bruk individuelle dybdeintervju for å samle inn råmateriale. Dette skyldes hovedsakelig at noen vil kunne synes at enkelte tema vi tar opp i intervjuene er sensitive og dermed ubehagelige å snakke om i for eksempel en fokusgruppe (Gripsrud et al., 2016, s. 116).

For å kunne besvare problemstillingene, kreves det at vi kartlegger de ansattes grad av POS. I 1986, presenterte Eisenberger en kvantitativ spørreundersøkelse for dette formålet, kalt *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) (Eisenberger et al., 1986). Da vi ønsker en dypere forståelse og utfyllende svar fra informantene, vil vi imidlertid kartlegge POS ved hjelp av modellen presentert i kapittel 2.

3.6 Intervjuguide

Intervjuene kan kategoriseres som en kombinasjon av strukturerte og semistrukturerte. De er strukturerte i form av at spørsmålsformuleringen er klart nedskrevet på forhånd, men semistrukturerte, da svaralternativene ikke er definert i forkant av intervjuene. Videre har strukturerte intervjuer gjerne høyere reliabilitet da spørsmålene er like i hvert tilfelle, samtidig som vi ønsket å stille oppfølgingsspørsmål for å kunne gå i dybden (Malt, 2015). Vi utarbeidet derfor en intervjuguide på forhånd med planlagte spørsmål, samtidig som vi tillot oss selv å stille oppfølgingsspørsmål hvor vi mente at det var hensiktsmessig. Grunnet begrensninger i tid og ressurser, mente vi at et antall på syv informanter, der tre av disse er ledere og fire er ansatte i bedriften, ville være passende.

Da vi intervjuet både ledere og ansatte, utarbeidet vi to forskjellige intervjuguider med utgangspunkt i modell 2.1, som vi tidligere har presentert. Vi forsøkte likevel å lage spørsmålene i intervjuguidene så like som mulig, slik at vi har et godt sammenligningsgrunnlag. Som en introduksjon har vi startet begge intervjuguidene med noen enkle bakgrunnsspørsmål. Spørsmålene i hoveddelen er delt inn i drivere og konsekvenser av oppfattet organisatorisk støtte. Disse driverne og konsekvensene ble valgt fordi det er de som hovedsakelig går igjen i teorien om POS, og oppsummerer de viktigste faktorene etter vår mening. Spørsmålene i intervjuguiden omhandler intervjuobjektene inntrykk og oppfattelser av deres arbeidshverdag og virksomheten de er ansatt i. I intervjuguiden har vi valgt å fokusere på rettferdighet, støtte fra ledelsen, lønn, arbeidsforhold og frivillighet som drivere for oppfattet organisatorisk støtte. Videre har vi valgt lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon som konsekvenser. Avslutningsvis gir vi intervjuobjektene mulighet til å legge til noe dersom de ønsker det.

For å avverge eventuelle misforståelser og for at informantene skal kunne avgi svar uten noen spesielle forkunnskaper, har vi forsøkt å formulere spørsmålene så klare og tydelige som mulig. Videre har vi unngått *ledende* spørsmål, da det er essensielt at svarene intervjuobjektene avgir er oppriktige og upåvirket. I tillegg har vi prøvd å stille mest mulig åpne spørsmål slik at vi inviterer informantene til å fortelle.

3.7 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført på intervjuobjektene arbeidsplass. Dette ble gjort av praktiske årsaker, ettersom intervjuene ble gjennomført i deres arbeidstid. I tillegg ønsket vi å gjøre situasjonen mest mulig komfortabel for informantene ved å avholde intervjuene i et kjent miljø. Vi anslo at intervjuene ville ha en varighet på 20 til 40 minutter, noe som viste seg å stemme rimelig bra da gjennomsnittstiden var på rundt 30 minutter. Informantene svarte utfyllende og ga oss mye nyttig informasjon.

Vi valgte å begge være tilstede under intervjuene, da vi syntes det var mest hensiktsmessig å la en av oss stille spørsmålene, mens den andre noterte. Dette gjorde vi både for å sikre notater, samt for at intervjueren kunne konsentrere seg om å stille spørsmål og gi full oppmerksomhet til informantene. Vi opplevde også at det gjorde informantene mer avslappet ettersom det ble som en flytende samtale mellom intervjuer og intervjuobjekt. Vi hadde på forhånd bestemt hvilke roller vi skulle innta og hadde gjennomgått intervjutrening med hverandre.

Alle intervjuobjektene ble introdusert for opplegget og forklart hvordan vi ville gå frem ved sikring av anonymitet og behandling av data. Vi informerte også om at det var helt greit dersom det var enkelte spørsmål de ikke ville svare på. Dette følte vi ga dem en tiltro til oss og gav oss et inntrykk om at de ville si hele sannheter om sine meninger.

3.8 Analyse av intervjuene og generalisering

Analyse

Ofte skiller man mellom første-, andre-, og tredjegradsfortolkning når man skal analysere intervjumateriale. De første fortolkningene man gjør, hvor man kun konstaterer hva som blir observert, kalles førstegradsfortolkning (Fangen, 2010). I denne oppgaven startet bearbeidelsen av datamaterialet allerede under intervjuene, hvor vi forsøkte å være så nær respondentenes ord og begreper som mulig. Videre startet andregradsfortolkningen, som er viktig for å kunne si noe generelt om en situasjon, slik at den kan sammenlignes med, eller overføres til andre lignende situasjoner (Leseth og Tellmann, 2018). Under dette nivået av fortolkningen, anvendte vi derfor teorien under analyseringen av intervjumaterialet, hvor vi forsøkte å se etter mønstre og sammenhenger i lys av problemstillingen. Tilslutt, forsøkte vi å fortolke dataene på et tredjegradsnivå, hvor vi lette etter skjulte agendaer og behov, i tillegg til at vi stilte oss kritiske til respondentenes svar.

Generalisering

Den viktigste formen for generalisering er analytisk generalisering. Den vurderer i hvilken grad funn fra en studie kan brukes som en indikasjon for hva som kommer til å skje i en annen situasjon (Fangen, 2010). I denne oppgaven har vi sammenlignet våre funn med teori for å se etter likheter og forskjeller. Vi må videre understreke at selv om funnene våre er godt støttet av teorien så er det vanskelig å generalisere funnene med tanke på det lave antallet med informanter som oppgaven omhandler.

3.9 Metodens svakhet

Det er ikke alltid problemfritt å studere sammenhengen mellom årsak og virkning, da denne gjerne kan være kompleks og uklar. I vårt tilfelle kan det være vanskelig å isolere effekten av et sterkt fokus på organisatorisk støtte fra ledelsens side. De ansattes POS er sannsynligvis et resultat av mange ulike stimuli. Dette er stimuli som er vanskelig å kontrollere og som kan føre til at vi trekker feilaktige konklusjoner. En svakhet ved vårt valgte forskningsdesign er derfor at vi aldri kan bevise med 100 %

sikkerhet at ledelsens fokus på organisatorisk støtte påvirker de ansattes POS. Vi kan kun sannsynliggjøre dette.

Videre kan det være fristende å fokusere på, eller velge sitater som støtter våre egne antagelser. Individuelle intervjuer er tidkrevende, da intervjuene tar tid i tillegg til at alt materialet skal analyseres i ettertid. Videre kan intervjueren med kroppsspråk og tonefall påvirke intervjuobjektene (Gripsrud et al., 2016, s. 116).

3.10 Reliabilitet og Validitet

For at forskningsresultatene og oppgaven skal være gyldig er det viktig at data vi bruker i oppgaven hentes og behandles på en måte som sikrer reliabilitet og validitet. Dette er viktig i all forskning for at resultatene skal kunne godkjennes og brukes. Dataenes reliabilitet sier noe om hvor pålitelig og nøyaktige de er. Hvis man undersøker det samme fenomenet gjentatte ganger og det gir samme resultat gang på gang kan man anta at det er høy reliabilitet i datamaterialet (Johannessen et al., 2011). I vårt tilfelle vil dette være avhengig om intervjuobjektene føler seg trygge og komfortable nok til å si hele sannheten. Det som kan være en ulempe er at de kan være redd for å si negative ting om jobben sin i frykt for å bli eksponert. Det er derfor viktig at vår rolle som forsker forsikrer dem om at det ikke vil kunne skje.

Når vi har pålitelig og nøyaktig data er det også viktig at de oppfyller kravet til validitet. Det vil si at den informasjonen vi henter inn kan brukes til å belyse problemstillingen vår (Johannessen et al., 2011). Når vi vil finne ut hvor høy POS intervjuobjektene har er det viktig å få frem deres oppfattelse om organisatorisk støtte og ikke kun innhente svar på hvordan lønnen er eller hvilken grad av utdanning de har. Det er viktig for vår oppgave at vi stiller spørsmål som gir mulighet for intervjuobjektene til å fortelle om sin oppfattelse av støtten de får fra organisasjonen og lederne, og hvordan de mener det påvirker dem. For å få til dette har vi som nevnt, fokusert på åpne spørsmål som inviterer intervjuobjektene til å fortelle så mye som mulig, med oppfølgingsspørsmål hvis det trengs.

3.11 Etikk

Ettersom forskning er av stor betydning for samfunnet er det vesentlig at forskning foregår på måter som er etisk forsvarlige. I hele oppgaven vår har det vært fokus på de etiske forskningsprinsippene med særlig hovedvekt på respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Det viktigste for oss var at informantene ikke skulle bli eksponert

og få konsekvenser for å delta. Dette ordnet vi med å gjøre alt anonymt. Videre var det viktig for oss at de ikke opplevde intervjuene som ubehagelig eller krenkende. Vi passet på å ikke stille spørsmål som var sensitive og forsikret hvert intervjuobjekt at om det var noen spørsmål de ikke ville svare på så var det helt i orden å ikke svare.

3.12 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert og begrunnet valg av metode og forskningsdesign. Videre har vi gjennomgått intervjuguiden, gjennomførelsen av intervjuene og hvordan vi på tre nivåer vil analysere forskningsresultatene. Vi har også diskutert den valgte metodens svakheter, reliabilitet og validitet, samt etiske hensyn knyttet til oppgaven. I neste kapittel vil vi legge frem resultatene fra undersøkelsen vi har foretatt.

Kapittel 4 - Resultater fra undersøkelsen

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra de kvalitative intervjuene vi har gjennomført. I teorikapitlet presenterte vi en modell som illustrerer hvilke drivere som fører til en økt grad av POS og hvilke konsekvenser dette gir (Modell 2.1). Videre er modellen tatt utgangspunkt i ved utarbeidelsen av intervjuguiden. Modellen er også lagt til grunn i oppbyggingen av dette kapitlet, samt i kapittel 5, hvor vi vil analysere resultatene fra undersøkelsen.

Ved fremleggelsen av resultatene vil vi systematisk gå igjennom funnene fra intervjuene, ved å benytte driverne og konsekvensene som underoverskrifter. Under disse vil vi presentere datamaterialet for de ansatte og for ledelsen, samt fremlegge en sammenligning av de to. Her vil vi også beskrive interessante funn på en kortfattet måte.

Vi startet intervjuene ved å stille noen enkle bakgrunnsspørsmål, som alder og stilling i bedriften. Vi spurte også innledningsvis om hvordan inntrykket av arbeidsmiljøet i virksomheten er for å få et bilde av hva de syntes tidlig i intervjuet uten å være påvirket av oss og spørsmålene. På denne måten følte vi at vi fikk frem deres ærlige mening bedre. Vi undersøkte også i hvilken grad lederne og medarbeiderne oppfattet at de ansattes gunstige arbeidsforhold var gitt av fri vilje fra bedriften og ikke påkrevd av myndigheter eller tilbudt for å henge med i et konkurranseperspektiv. Da inntrykk av arbeidsmiljø er interessant og grad av frivillighet er en viktig faktor for å skape høy grad av POS, har vi også valgt å ta med disse som underoverskrifter i inndelingen av kapitlet.

4.1 Bakgrunnsinformasjon

De ansatte vi snakket med hadde varierende alder, ansiennitet og kompetanse. De hadde vært i forskjellige team og hadde hatt forskjellige arbeidsoppgaver i bedriften. Dette ga en god bredde og gjorde at vi fikk mye god informasjon fra informantene. Også når det gjaldt lederne var det variasjon i alder, ansiennitet og roller de hadde hatt. Felles for disse var at alle tidligere hadde vært kunderådgivere.

4.1.1 Arbeidsmiljø

Ansatte

Alle ansatte hadde et positivt inntrykk av arbeidsmiljøet. De forklarte dette med sosiale tiltak fra ledelsen, et ungt miljø, at medarbeiderne har det gøy sammen, og at det er en omsorgsfull bedrift. Det kom også frem at det er et miljø preget av konkurranse, som for noen kan påvirke arbeidsmiljøet til det negative om man føler at man ikke takler det.

Ledere

Lederne mente alle at det i utgangspunktet er et godt arbeidsmiljø i bedriften. Det ble nevnt at arbeidsmiljøet blant lederne er veldig sunt og positivt, blant annet fordi alle ønsker å gjøre det bra, og dele informasjon. Lederne hadde også inntrykk av at det er et godt arbeidsmiljø blant de ansatte og uttrykte at man blir venner og ikke bare kolleger.

Det ble likevel nevnt at ikke alle nødvendigvis hadde kjent på det gode arbeidsmiljøet til enhver tid, men at det også gjerne handler litt om hva man gjør det til selv og hvilke initiativ man tar som kollega. Videre ble det forklart at bedriften har utfordringer som alle andre. En uttrykket at det er en del ting som er styrt når man jobber ut mot kunder i distribusjonen og at dette dermed påvirker arbeidsmiljøet i en negativ retning.

Sammenligning

Begge gruppene mente det var et godt arbeidsmiljø, der det blir trukket frem at det i stor grad er personene som jobber der som skaper det gode arbeidsmiljøet. En forskjell som kom frem, er at noen av de ansatte føler på et konkurransepress som kan påvirke arbeidsmiljøet til det negative dersom man ikke lever opp til ledelsens forventninger. Lederne poengterte også at å ta initiativ selv er viktig for hvordan man har det på jobb.

4.2 Drivere til POS

I dette delkapittelet vil oppfattet grad av rettferdighet, støtte fra ledelsen, lønn, arbeidsforhold og frivillighet blant både ansatte og ledere bli presentert. Vi vil også sammenligne forskjeller og likheter mellom oppfattelsen i de to gruppene for hver driver.

4.2.1 Rettferdighet

Ansatte

De ansattes oppfattelse av rettferdighet i organisasjonen kan oppsummeres med at alle skal bli behandlet likt og at like tilfeller skal bli behandlet likt. De forklarte at alle skal ha de samme mulighetene til å bli med på prosjekter, bli hørt, samt komme seg opp og frem. Det var også viktig for dem at alle blir sett og at det ikke blir for mye fokus på noen enkelte kompetanser.

Ifølge informantene blir dette overholdt på en god måte i bedriften. Det ble likevel nevnt av en av respondentene at en kunne ha forståelse for at noen ikke føler det slik, for eksempel dersom man blir langsiktig syk. En annen forklarte at det er klare rammer for oppfølgingssamtaler, medarbeidersamtaler og oppfølging ved sykdom. Det ble videre sagt at det er opplevd lite forskjellsbehandling, men at det har hendt at det blir for mye fokus på kompetansen salg. En forklarte at de som gjør en fantastisk jobb på andre områder ikke får like mye oppmerksomhet. Det ble også nevnt at det var en skjevfordeling mellom menn og kvinner i ledergruppen med klar overvekt i menn, noe som kunne oppleves som urettferdig.

Ledelse

Utsagnet "rettferdighet i organisasjonen" ble av lederne oppfattet som at like tilfeller skal behandles likt og at man skal unngå å forskjellsbehandle folk. Det ble også nevnt at man skal høre og se alle, samt at man vektlegger alle sin mening. Videre ble det også trukket frem at alle skal ha de samme mulighetene.

Lederne uttrykte at rettferdighet stort sett blir overholdt godt i bedriften, og at lederne selv er veldig opptatte av å unngå forskjellsbehandling og å sørge for at like tilfeller blir behandlet likt. Likevel ble det også nevnt at oppfattelsen av hvordan rettferdighet blir opprettholdt i bedriften vil variere etter hvem man spør. I tillegg mente en av lederne at enkelte kanskje føler at det er de som snakker høyest som blir sett eller prioritert.

En annen ytret at lederne prøvde å opprettholde rettferdigheten i organisasjonen så godt det lot seg gjøre, men at det kunne være enklere å se folk i enkelte kompetanser, som for eksempel salg. En av grunnene til dette er "feiringene" som vises på felles skjermer hver gang noen har et salg. Ettersom det er enkelte som har flere salg enn andre, mente lederen at noen kunne oppleve dette som urettferdig. Det ble likevel understreket at ledelsen etterstreber å se alle, og at det var viktig for dem å feire litt ekstra mye når dem som sjeldnere selger får til et salg.

Lederne opplevde i liten grad at det hadde vært noen forskjellsbehandlinger mellom ansatte. En uttrykket at ledergruppen var opptatte av å gi alle den samme sjansen, for eksempel når det kommer til hvem som skal få bli med på ulike type prosjekter. En annen hadde likevel fått tilbakemeldinger på at enkelte har følt seg urettferdig behandlet ettersom de opplevde at noen har fått bli med på disse prosjektene mer enn andre. Videre forklarte en informant at man behandler ansatte ulikt i forhold til hvilke behov de har, men at det kan være vanskelig å passe på grensen mellom å tilrettelegge for enkeltes behov og det å forskjellsbehandle ansatte. I tillegg ble det nevnt at lønnen ikke er lik for alle, da denne er basert på resultater, og at dette gjerne kunne føre til at ansatte opplever forskjellsbehandling.

Sammenligning

Det er lik oppfattelse av utsagnet "rettferdighet i organisasjonen" fra de ansatte og lederne. Det nevnes av begge gruppene at det kan bli mye fokus på kompetansen salg, og at noen kan se på dette som urettferdig. Det som kun ble nevnt av de ansatte var forhold rundt langsiktig sykdom og skjevbalanse mellom kvinner og menn i ledergruppen. Lederne ytret at de ansatte gjerne opplever at det er de som snakker mest og høyest som oftest blir sett, og at det kan føles urettferdig om enkelte får lov til å være med på ulike prosjekter. Enkelte av funnene indikerer dermed at det er en større grad av aksept for urettferdighet blant lederne enn de ansatte.

4.2.2 Støtte fra ledelsen

Ansatte

Når det kommer til tillit og støtte fra lederen så opplever informantene dette generelt som bra. Det trekkes frem at lederne er flinke til å være der i tunge perioder, ettersom det blir vist forståelse og støtte uten at ansatte skal føle press på å komme tilbake til jobb forrest mulig. I tillegg blir det nevnt at det tilrettelegges for individuelle behov. En av informantene forklarte at bedriften har vist at de tar tak i forhold som ikke er optimale, som da det ble funnet en negativ utvikling i en arbeidsundersøkelse der noen følte seg mobbet på jobb. Informanten opplevde at ledelsen tok dette

på alvor og at de sørget for at tiltak ble gjennomført, noe som ga en følelse av at bedriften prøver å ta vare på sine ansatte.

Videre forklares det av en annen informant at det er et forbedringspotensial når det kommer til tillit på pålogging på telefonen. Det oppleves at det til tider kan være litt mye mas om dette, og at det kan virke som om lederne mistenker at de gjøre andre ting enn det de skal. Dette påvirker tilliten på en negativ måte ifølge informanten.

De ansatte opplever beslutningsmyndigheten de har noe ulikt. Det er en enighet om at de har klare rammer for hva de kan gjøre, men at de har den myndigheten de trenger for å gjøre en god jobb. De fleste av respondentene uttrykte forståelse for disse rammene på grunn av arbeidets natur. For noen føles det likevel kontrollerende og noe begrensende i enkelte situasjoner.

Ledelse

Ledelsen opplever i stor grad at det gis tillit fra lederne og støtte fra bedriften til de ansatte. En av informantene trekker frem et eksempel på dette, der flere av de ansatte har steget raskt i gradene. Det ble nevnt at dersom ansatte tar initiativ selv og viser hva de er gode for, blir de vist tillit. Videre sier enkelte av lederne at de ønsker å gi tillit, men at de noen ganger opplever at denne blir brutt. De mener at gjensidig tillit er viktig og at dette er noe de har snakket med de ansatte om. Det blir også trukket frem at det i stor grad blir tilrettelagt for de ulike behovene ansatte måtte ha, enten de er langtidssykemeldte eller har andre tilpasningsbehov. Lederne forklarer at dette gjøres både fordi de ønsker at ansatte skal komme raskt tilbake i arbeid, men også fordi de ønsker at alle skal trives.

Ledelsen opplever likevel at beslutningsmyndighet til ansatte kun blir gitt i moderat grad. Dette blir hovedsakelig begrunnet med hensynet til kundene. De kan for eksempel ikke bestemme selv når de skal ta lunsj, da det alltid må være folk tilgjengelig på telefon. I tillegg er det reglene som må følges i forhold til kundekontakt, ettersom det skal sikres at kunder blir behandlet likt. Likevel blir det understreket at lederne gir de ansatte mulighet til å komme med innspill, da de ønsker at de skal kjenne eierskap til både arbeidsoppgaver og arbeidsdagen.

Sammenligning

Det er stort sett enighet om graden av støtte fra bedriften og tillit fra lederne. Begge gruppene trekker frem at lederne er flinke til å tilrettelegge for individuelle behov. Det er også enighet om graden av beslutningsmyndighet de ansatte har, hvor arbeidets natur og kundebehov setter

begrensinger. For noen er det ønskelig med mer myndighet. Det er også forskjeller når det kommer til gjensidig tillit. Ledere føler at tilliten kan bli brutt, mens de ansatte føler at det gis for lite tillit på enkelte områder, spesielt angående pålogging på telefon. Dette tyder på at det er forskjellige oppfattelser som kan forekomme på grunn av manglende kommunikasjon.

4.2.3 Lønn

Ansatte

Hvordan de ansatte ser på sitt lønnsnivå varierer. De er generelt sett fornøyd, men enkelte uttrykker at følelsen av å kunne få en bedre lønn i et tilsvarende selskap er tilstede. Det trekkes frem at andre goder som bonuser, forsikringer og hytter til låns er positivt. Informantene forteller at bakgrunn, ansiennitet og tidligere bonusordninger er avgjørende for hvilket lønnsnivå de har, og at dette dermed påvirker hvor fornøyd de er. En av de ansatte forklarer at de tidligere hadde en bonusordning hvor det ble gitt provisjon basert på hvor mye de solgte. Da denne ordningen forsvant og bedriften gikk over til fastlønn, fikk de som tidligere hadde opparbeidet seg bonus en kompensasjon for denne. Informanten forteller videre at de som ikke fikk bonuser muligens er misfornøyd med lønnen sin.

Ledelse

Alle lederne oppfatter at det er mye variasjon blant de ansatte når det kommer til hvor fornøyd de er med lønnen sin. De forklarer at de som er mer fornøyd enn andre, sannsynligvis har gjort seg fortjent til dette, da manges lønn er basert på tidligere resultater. Videre forteller de at tanken bak dette er å belønne gode prestasjoner og god utvikling, samt bidrag på ulike måter i kundesenteret. De er også opptatte av at det skal være rettferdige prosesser og at rådgiverne skal forstå hvorfor de får den lønnen de får. Det blir videre nevnt av ledelsen at bedriften gir de ansatte flere goder, som forsikring- og pensjonsordning, skifttillegg og fleksibilitet i arbeidshverdagen.

Sammenligning

Begge gruppene opplever at det er stor variasjon i hvor fornøyd de ansatte er med lønnen sin. De er også enige i hvorfor det er forskjeller. Videre trekkes de ulike godene som bedriften tilbyr frem som positive faktorer av begge gruppene. Det nevnes av enkelte ansatte at de kunne fått høyere lønninger i et tilsvarende selskap.

4.2.4 Arbeidsforhold

Ansatte

Da vi spurte hva de ansatte synes om sine arbeidsforhold, delte vi dette inn i jobbsikkerhet, selvstendighet, mulighet for forfremmelse, opplæring og jobbtrening. Når det gjaldt jobbsikkerhet mente alle at denne var høy på grunn av oppbemanning og bedriftens plassering i bransjen, men at nedleggelsen av et tilsvarende kontor kom overraskende på dem. Det ble nevnt av en informant at man da i en stor bedrift kunne føle seg som en "brikke i spillet".

De følte også at de arbeidet selvstendig, men innenfor visse rammer. Informantene forklarte at mulighet for forfremmelse er noe redusert på denne avdelingen ettersom hovedkontoret ligger en annen plass der mulighetene er større, men at de på den andre siden er flinke til å utvikle egne ansatte.

Opplæring og jobbtrening er de fornøyde med, hvor de trekker frem at den som er ansvarlig for opplæringen gjør en god jobb, i tillegg til at de har en time trening i uken som skal gjennomføres. Enkelte nevner likevel at man ofte må være delaktig selv og vise initiativ dersom man eksempelvis ønsker å bli med på et kurs.

Ledelse

Alle lederne uttrykker at de oppfatter de ansatte som generelt svært fornøyde med arbeidsforholdene sine, og at jobbsikkerhet og opplæringen trolig oppleves som særdeles bra. De forklarer at de har fått gode tilbakemeldinger spesielt på opplæringsdelen, da denne er både lang og grundig. Videre forteller de at dersom de sammenligner seg med andre bedrifter ligger de nok langt fremme på dette området.

Selv om flere av lederne forteller at jobbtreningen også er svært god, mener enkelte at det fortsatt er en vei å gå. Dette skyldes ifølge lederen blant annet kulturen i bedriften, i tillegg til enkelte rådgiveres holdninger, da det oppleves at disse ønsker å gjøre minst mulig i en treningssetting.

En av lederne mener at de ansatte sannsynligvis opplever at det er en del regler og retningslinjer som må følges, men at de antageligvis føler på en høy grad av selvstendighet innenfor disse rammene. En annen svarer at opplevd selvstendighet blant de ansatte sannsynligvis varierer, men at en av deres viktigste jobber er å vise de ansatte hvor de finner svar, slik at de neste gang klarer å finne det selv og følgelig blir mer selvstendige.

Når det kommer til forfremmelse er flere enige i at det kreves hard jobb over tid. Det blir nevnt at det foreligger flere muligheter for forfremmelse og at de håper at de ansatte ser disse mulighetene. Videre ble det sagt at utfordringen ligger i at de ansatte ikke helt vet hva som skal til for å bli vurdert for forfremmelse. Det blir også nevnt at det ikke bare er resultater som blir vektlagt, men også egenskapene til å bidra på andre måter. En leder forklarer at det gjerne er flere muligheter i andre byer, men at de ansatte kan få andre roller, mer ansvar, og andre oppgaver også her.

Sammenligning

Når det gjelder mulighet for forfremmelse, jobbtrening og opplæring er de to gruppene meget like i oppfattelsen. Det er også en klar enighet om grad av selvstendighet innenfor rammene de har. Forskjellen finner vi rundt jobbsikkerhet, der de ansatte nevnte nedleggelsen av et tilsvarende kontor. Dette så de på som en negativ faktor, da man til tider kan føle seg som en brikke i et spill.

4.2.5 Frivillighet

Ansatte

De ansatte uttrykker at de har et generelt inntrykk av at bedriften ønsker å gi dem gode arbeidsforhold av fri vilje og ikke på grunn av lovbestemte regler. Inntrykket fra de ansatte var at bedriften ønsker at de skal ha det bra på jobb. Det ble også nevnt av enkelte at lederne er fleksible og flinke til å legge til rette for dem. Videre uttrykte en av informantene at ledelsen jobbet for å utvikle arbeidsmiljøet i en positiv retning, fordi de virkelig ønsket å gjøre en forbedring. En informant forteller også at ledelsen la om til en "bedre" skiftplan for de ansatte etter ønske fra dem. Det ble videre nevnt at når det blir hektisk på telefon så begrenser det hvilke tiltak lederne kan ta for å skape gode arbeidsforhold. Dette skyldes at å redusere køen blir hovedprioritet.

Ledelse

Under dette punktet svarte lederne noe forskjellig. En forklarte at gode arbeidsforhold ble gitt for å tiltrekke og beholde de beste arbeidstakerne. To av lederne mente at bedriften tilbyr dette i stor grad av frivillighet og at ledelsen generelt er opptatte av dette. Det ble videre sagt at de ikke er sikker på hvor flinke de er til å få de ansatte til å forstå dette, men at de ønsker å skape en god arbeidsplass. Videre uttalte en at det viktigste de får til i år er å sørge for arbeids glede og fornøyde rådgivere, i tillegg til at de ansatte får tillit og mulighet til å bli den beste versjonen av seg selv. En annen mente også at fordelene de ansatte har, er eksempler på goder som bedriften tilbyr av fri vilje. Det ble videre forklart at bedriften også gjerne tjener på at ansatte har tilgang til enkelte av disse godene, da for eksempel bruk av kiropraktor kan føre til en kortere sykemeldingsperiode.

Sammenligning

Her er det i stor grad likheter i oppfattelsen. Det er stort sett enighet i at bedriften gir disse forholdene for å gjøre rådgiverne fornøyde. Likevel er lederne usikre på om de er flinke nok til å få de ansatte til å forstå hvor mye de jobber for å skape en trivelig arbeidsplass. Det ble også nevnt av de ansatte at de merker at kø på linjene skaper mindre fokus på gode arbeidsforhold.

4.3 Konsekvenser av POS

For å måle konsekvensene av POS, stilte vi både de ansatte og lederne spørsmål som angår lojalitet, grad av tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon. I likhet med driverne, har vi også her valgt å sammenligne oppfattelsen av konsekvensene mellom de to gruppene.

4.3.1 Lojalitet

Ansatte

For å få en indikasjon på hvor lojale de ansatte er til organisasjonen, spurte vi dem hvor sannsynlig det er at de jobber for bedriften om 5 år. Her kom svarene i prosent som varierte fra 50 til nesten 100 %, men med hovedvekt fra 70 % og oppover. Det forklares med alt fra ønske om andre utfordringer til at det er kjekt å jobbe her, den posisjonen en har i bedriften i dag, og ulempen med å starte uten ansiennitet i en annen bedrift.

Ledelse

Da ledelsen ble spurt om hvor mange i teamet sitt på 15 stykker de fortsatt trodde ville jobbe for organisasjonen om 5 år, var svarene varierende. En trodde at 4-5 fortsatt ville jobbe i bedriften og begrunnet dette med at en jobb i kundeservice ofte er en inngang inn i arbeidslivet, da det er mye repetitivt arbeid. De to andre mente at henholdsvis 13 og 10-11 ansatte ville være igjen. Det høye antallet begrunnet de blant annet med at teamet deres er en lojal gjeng både til arbeidsoppgaver og til bedriften, men også med at det er vanskelig for de eldre arbeidstakerne å bytte jobb. Det ble likevel nevnt at det er naturlig med en del utskiftning, da folk ønsker nye utfordringer i andre bedrifter.

Sammenligning

Her var målet å finne ut hvor lojale de ansatte er overfor bedriften og hvor lojale lederne tror at de ansatte er. Det viste seg at de ansatte vi intervjuet svarte omtrent det samme som lederne

estimerte. De forklarer det med nokså like faktorer som alder og posisjon i bedriften. Begge gruppene har forståelse for at en viss utskiftning vil være naturlig.

4.3.2 Tilfredshet

Ansatte

For å måle grad av tilfredshet spurte vi de ansatte om hvilke følelser de kjenner på i løpet av en vanlig arbeidsdag. Her var det mye positive følelser, som at det var kjekt å komme på jobb på grunn av gode kolleger med mye latter og humor. Dette skapte igjen en følelse av tilhørighet.

Mestringsfølelse ble gjentatt flere ganger, samt den tilfredsstillende følelsen av å gjøre en god og viktig jobb.

De ansatte forklarte at de også kunne føle på frustrasjon dersom de opplever feil i systemer eller vanskelige kunder. Det ble forklart at de føler på en del stress forbundet med mail og prioritering av disse mot en eventuell telefonkø. Det er også noe stress knyttet til salgspress og spesielt hvis man ligger bak forventningene. Det ble videre forklart at det har vært en noe lavere bemanning enn ønsket og at det derfor har vært perioder med mye kø på linjene, noe som har ført til en del stress blant de ansatte. En av rådgiverne fortalte likevel at stressnivået har gått ned, da den nye ledergruppen gir mer tillit og rom til å bruke lengre tid på hver kunde. Videre forklarte en annen at de gode følelsene veier opp for det eventuelle stresset man kan føle på.

Ledelse

Lederne hadde også oppfattet det som at de ansatte føler på mange positive følelser, som blant annet glede, mestring og stolthet over prestasjoner. En svarte at det er mye latter og glede på arbeidsplassen og tror at de ansatte gleder seg til å se kollegene sine på jobb. De fortalte også at de antageligvis føler på frustrasjon til tider, for eksempel dersom de ikke kan løse et problem for kunden, IT-systemet svikter eller det er kø på linjen. Lederne forklarte at de har forståelse for at rådgiverne kan føle seg stresset i løpet av en arbeidsdag, ettersom det er et høyt arbeidstempo og krav til resultater. En forklarte at noen av rådgiverne føler på et veldig ansvar for å holde køene lave, noe som kan resultere i et høyt stressnivå.

Sammenligning

Begge gruppene forteller om positive følelser og deler mye enighet når det kom til frustrasjon og stress. Det forklares med høyt arbeidstempo og krav. Dette kan indikere at arbeidssituasjonen de ansatte er i, gjør at de må tåle et visst nivå av stress og press.

4.3.3 Involvering

Ansatte

De ansatte fortalte at det er høy grad av involvering. De forklarte at de gir mye av seg selv når de er på jobb og at de vil gjøre mest mulig og å være best mulig på de områdene de kan. De uttrykte også at de vil følge kjerneverdiene til bedriften og at de liker å involvere seg selv i oppgaver og vil ta sin plass i avdelingen. Videre ønsker de å ta initiativ, samt være med på prosjekter og lignende.

Ledelse

Samtlige av lederne var under oppfatning av at rådgiverne føler seg involvert i jobben og i arbeidsoppgavene de blir tildelt. En av lederne uttrykte at det er viktig at ansatte involverer seg og gir av seg selv, spesielt når man har kundekontakt. Dette opplevde lederen at de aller fleste rådgiverne gjør. Videre forklarer en annen at det er de ansatte som gjør hele jobben og at det er de som er drivkraften i bedriften. Lederen opplever at de vet dette og forteller det ofte til dem.

Sammenligning

Begge gruppene har nokså lik oppfattelse av hvor involvert de ansatte er. Det trekkes frem at det er viktig på grunn av arbeidets natur, og at det er et ønske om å være god på det de jobber med. Dette kan også skyldes arbeidets natur, da det som kundebehandler er nødvendig å gi av seg selv.

4.3.4 Effektivitet

Ansatte

Hvor effektive de ansatte følte seg, varierte noe. De har konkrete måltall de skal nå, som antall telefoner, salg, tilgjengelighetsgrad og kundetilfredshet. En forklarer at man kan føle seg mindre effektiv om man ikke klarer å levere disse måltallene. De fleste opplever likevel at de er effektive i arbeidsmetodikken og at de jobber hardt. Da vi spurte hva bedriften kunne gjøre for å ytterligere øke deres effektivitet, var det tilbakemeldinger på programvarer som kunne vært mer stabile og oppdaterte, og automatiske løsninger på enkle men tidkrevende oppgaver. Det var også viktig med god opplæring for å få medarbeiderne fort opp på kompetansenivå slik at ting ble gjort riktig første gang.

Ledelse

To av lederne mente at det er stor forskjell blant de ansatte når det kommer til effektivitet. En av dem uttrykte at mange av rådgiverne er ekstremt effektive og leverer gode resultater, men at de som havner i andre enden av skalaen gjerne bruker litt for mye tid på hver kunde. Lederen mente

derfor at resultatene ikke alltid stemmer overens med tiden som blir brukt på hver kunde. Det ble også sagt at de ansatte antageligvis føler at måten arbeidshverdagen deres er skrudd sammen på, som systemer og rutiner, fører til at de ansatte kan føler seg mindre effektive. Videre ble det sagt at de ansatte sannsynligvis føler at de jobber så effektivt som mulig, men at det er et stort potensial for å få effektivisert oppgaver og jobbe smartere. Lederne fortalte videre at både bedriften og dem selv måtte være flinke til å følge opp de ansatte og lære dem å jobbe smartere for å kunne bedre effektiviteten. I tillegg til å skape forståelse for hva som er forventet av dem og hva som er det viktigste for bedriftens resultater, samt forklare at den enkeltes bidrag er viktig i det store bildet.

Sammenligning

I begge gruppene er det enighet om at effektiviteten varierer fra ansatt til ansatt, men det forklares av forskjellige grunner. De ansatte mener at systemene de bruker burde vært oppdatert. I tillegg forklarer de at de bruker tid på forskjellige oppgaver som er betydningsfulle for kundeopplevelsen, men som da igjen går utover effektiviteten de blir målt på. Lederne nevner at det ligger et potensial i å få de ansatte til å jobbe smartere. Dette tyder på at arbeiderne kan være i en posisjon som gjør at de ser bedre hva bedriften kan gjøre for å øke effektiviteten.

4.3.5 Motivasjon

Ansatte

Informantene er i høy grad motiverte for å nå bedriftens langsiktige mål. Det forklarte de med at de er klar over at den jobben de gjør er med på å gjøre en forskjell i samfunnet. Oppfattelsen av at deres jobb er viktig ble derfor en driver for motivasjonen til å nå målene til bedriften. I tillegg ble det trukket fram at lojalitet til bedriften også bidrar til et ønske om å nå dens mål. En informant fortalte at fordi bedriften har gjort tiltak på forskjellige områder, som det teknologiske for å utvikle bedriften, ønsker man å gi tilbake for de ressursene og innsatsen som er lagt ned. På den andre siden forklarte noen at det gjerne er svært store tall de jobber mot og at det dermed er vanskelig å se sitt bidrag i det store bildet.

Ledelse

Da lederne ble spurt om hvor motiverte de tror de ansatte er for å bidra til at bedriften skal nå sine mål, mente to av dem at motivasjonen hos de ansatte er veldig forskjellig. Flere forklarte dette med at de ansatte blir motivert av forskjellige ting, der noen ønsker å være en del av de som får det til i bedriften, mens andre jobber for å få en mestringfølelse hos seg selv. Enkelte er gjerne opptatt av hvordan bedriften går, da de har kjøpt aksjer. Flere av lederne var enige i at det er viktig å forklare

de ansatte hvor viktig hvert enkelt sitt bidrag er, slik at de ser det store bildet. De mente at de ansatte som forstår dette blir motivert av det.

Sammenligning

Når det gjelder forskjell i oppfattelse rundt motivasjon er det mye likheter mellom de ansatte og lederne. De fleste ansatte føler seg motiverte til å nå bedriftens mål ettersom de mener selv at målene er samfunnsnyttige. Lederne forklarte at de ansatte blir motivert av forskjellige ting, og at hvis de ansatte forstår sitt viktige bidrag i det store bildet vil de bli mer motivert av det.

4.4 Oppsummering

Med utgangspunkt i modell 2.1 presentert i kapittel 2, har vi i dette kapittelet lagt frem funnene fra intervjuene vi har gjennomført. Vi har inkludert de viktigste resultatene, i tillegg til at vi har sammenlignet lederne og de ansattes utsagn. Her har vi funnet forskjeller i oppfattelse når det kommer til rettferdighet, støtte fra ledelse, jobbsikkerhet og effektivitet. Dette er forskjeller som vi tar med oss videre i analysen i kapittel fem.

Kapittel 5 - Analyse

I dette kapittelet skal vi analysere og drøfte funnene vi har presentert i kapittel fire. For å besvare den første problemstillingen vil vi først kartlegge faktisk POS blant de ansatte, og dernest diskutere ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS. I resonnetet vil vi se på forskjeller og likheter mellom disse. For å besvare problemstilling nummer to vil vi undersøke hvilke sammenhenger vi finner mellom teorien om POS og dataene vi har innhentet fra informantene, og på den måten teste hvorvidt de ansattes grad av POS har påvirket deres lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon. Til slutt vil vi legge frem et resonnet hvor vi oppsummerer det viktigste fra drøftelsen. Grunnet et lavt antall respondenter, tar vi forbehold i denne drøftelsen og ved generaliseringer i avdelingen.

5.1 Problemstilling nummer en

Hvordan er forholdet mellom ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS og faktisk POS blant de ansatte i en stor norsk bedrift?

For å svare på denne problemstillingen vil vi først diskutere og dernest konstatere hvordan faktisk POS blant de ansatte er i den aktuelle bedriften. Videre vil vi drøfte og evaluere ledernes intensjoner

om å skape høy grad av POS. Til slutt vil vi sammenligne de to funnene og diskutere forskjeller før vi konkluderer og svarer på problemstillingen.

5.1.1 Hvordan er faktisk POS blant de ansatte?

For å kartlegge POS blant de ansatte vil vi diskutere svarene vi fikk fra informantene knyttet til de sentrale driverne av POS, samt opplevd grad av frivillighet. I tillegg har vi valgt å ta med deres generelle inntrykk av arbeidsmiljøet, for å få et bredere bilde av de ansattes inntrykk av bedriften.

Arbeidsmiljø

Som nevnt i teorien i kapittel to, er tilretteleggelse for et sterkt sosialt nettverk for de ansatte, en taktikk for å øke POS (Eisenberger, et al. 2016). Samtlige av rådgiverne uttrykte at det er et godt arbeidsmiljø i bedriften, blant annet fordi det er mye latter og glede på arbeidsplassen, i tillegg til at ledelsen er flinke til å arrangere sosiale sammenkomster. Det kan dermed tenkes at de ansattes grad av POS påvirkes positivt av deres inntrykk av arbeidsmiljøet. På den andre siden mente noen at det er et konkurransepreget miljø, som for enkelte kan oppleves som negativt. For disse ansatte kan det dermed tenkes at arbeidsmiljøet i bedriften svekker deres grad av POS.

Rettferdighet

I forskningsresultatene våre fant vi at de ansatte opplever relativt lite forskjellsbehandling i bedriften. Det ble likevel funnet unntak der kompetansen salg får stor oppmerksomhet i forhold til andre. Dette kan føles urettferdig for dem som presterer godt på andre områder, men ikke får den samme oppmerksomheten. Ettersom opplevd grad av rettferdighet har en sammenheng med hvordan de ansatte oppfatter at bedriften bryr seg om dem, vil dette kunne påvirke deres grad av POS på en negativ måte (Rhoades & Eisenberger, 2002).

I tillegg ble det nevnt at det er en skjevfordeling av forholdet mellom kvinner og menn i ledelsen, der kun 17 % av teamlederne er kvinner. Dette oppleves for enkelte informanter som noe urettferdig. Følgelig kan det tenkes at kvinnene i avdelingen opplever at de har mindre muligheter for fremme enn mennene. Dersom den prosedurale rettferdigheten, som handler om hvordan goder og muligheter blir distribuert, ikke er god nok, kan dette føre til en redusert POS blant de ansatte (Kurtessis et al., 2015). På den andre siden uttrykker informantene at de opplever at bedriften overholder rettferdighet på en god måte og at det er lite forskjellsbehandling i avdelingen.

En av informantene nevnte at en kunne ha forståelse for at noen ikke føler at rettferdighet blir overholdt godt i bedriften, spesielt hvis man blir langsiktig syk. På en annen side mente flere at det er klare rammer for oppfølging av de ansatte i bedriften, eksempelvis gjennom medarbeidersamtaler og ved sykdom. Dette har en sammenheng med organisatoriske prosedyrer og retningslinjer, som ifølge teorien må være rettferdige for at de skal føre til økt grad av POS (Kurtessis et al., 2015). Ettersom det foreligger motstridende forhold er det klart at det er forskjellige erfaringer og oppfattelser. Hvem man har som leder og hvilke situasjoner man har vært involvert i, har sannsynligvis en stor påvirkning på hvilken oppfattelse man sitter igjen med. Dette kan tyde på at det er en større grad av aksept for urettferdighet blant enkelte lederne enn de ansatte. Ettersom dette kan oppleves som forskjellsbehandling strider det mot teoriens forslag om å være rettferdig og objektiv når man skal lage, overvåke og etterleve alle ledelsesrutiner (Eisenberger et al., 2016).

Selv om det er enkelte forhold som ikke er optimale forklarte de ansatte at de er fornøyde med hvordan rettferdighet blir overholdt i bedriften. Dette tilsier at grad av opplevd rettferdighet blant informantene er relativt høy, men for dem som har opplevd urettferdighet eller forskjellsbehandling vil dette føre til redusert grad av POS. Da rettferdighet er en av de viktigste driverne til POS (Rhoades & Eisenberger, 2002), er det rimelig å anta at dette i stor grad vil påvirke de ansattes nivå av POS i den retningen de føler rettferdighet blir overholdt godt eller dårlig.

Støtte fra ledelsen

En informant forteller at lederne er forståelsesfulle og ikke presser på at man skal komme tilbake til jobb så fort som mulig. Andre forklarer også at ledergruppen er forståelsesfulle ved sykdom, i tillegg til at de er flinke til å være støttende i vanskelige perioder. Ifølge Gouldner (1960), opplever ansatte organisatorisk støtte sterkere dersom de får goder skreddersydd til deres behov, enn hvis godene er mer generelle. For ansatte som har opplevd at ledelsen har tilrettelagt for deres behov i forbindelse med for eksempel sykdom, kan man påstå at denne støtten er med på å øke POS hos disse ansatte.

Videre ble det forklart av en informant at lederne tok på alvor og sørget for at tiltak ble gjennomført da det ble oppdaget at enkelte følte seg mobbet på jobb. Dette er faktorer som indikerer at de ansatte føler seg støttet og ivaretatt av lederne i bedriften. Som strategi nummer syv i teorien trekker frem, er det viktig å legge til rette for at de ansatte har et sterkt sosialt nettverk (Eisenberger et al., 2016). Dersom de ansatte føler at arbeidsgiveren gjør tiltak for å bedre de ansattes trivsel og trygghet, vil deres grad av POS øke (Kurtessis et al., 2015).

På en annen side oppleves det at lederne ikke stoler nok på dem når det kommer til de ansattes grad av tilgjengelighet på telefon. Dette er noe som kan påvirke oppfattet tillit på en negativ måte, da det kan tenkes at de ansatte opplever at lederne mistenker at tilliten som blir gitt til dem blir misbrukt. Da tillit fra ledelsen er en viktig bidragsyter for POS, kan det tenkes at dette er et element som er med på å redusere den oppfattede organisatoriske støtten blant de ansatte (Eisenberger et al., 1999). Etersom lederne representerer organisasjonen og har ansvar for å lede og evaluere de ansattes prestasjoner, kan en ugunstig orientering mot dem fra ledernes side, oppfattes som en indikasjon på hvordan bedriften også ser på dem (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965). Derfor kan de ansatte som opplever at de får en ufortjent liten grad av tillit, føle på redusert støtte fra ledelsen og dermed også fra bedriften.

Ved opplevd beslutningsmyndighet trekkes det frem av flere informanter at de har klare rammer, men at de fortsatt har den myndigheten de trenger for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine. For noen av respondentene oppfattes likevel disse reglene og rammene som kontrollerende og begrensende i enkelte tilfeller. Det kan dermed tenkes at de ansatte føler at ledelsen ikke har tilstrekkelig tillit til å la dem løse situasjoner som oppstår, noe som vil virke negativt for deres grad av POS (Eisenberger et al., 1999). På den andre siden uttrykte informantene forståelse for disse rammene, ettersom arbeidets natur krever at det er en del lover og regler for hvordan mange situasjoner og arbeidsoppgaver skal løses. Dette kan også forklares av bedriftens mekaniske struktur, hvor det er strenge regler, sentralisert makt, formelle regler for beslutningstaking og hierarkiske kommunikasjonskanaler (Ambrose & Scminke, 2003).

Det kommer klart frem at det føles på mye støtte fra lederne, men at det er et forbedringspotensial i tilliten som blir gitt på enkelte områder. Videre er de ansatte klare over årsakene til rammene sine, men de oppfattes noe ulikt. Det kan likevel konkluderes med at nivået på opplevd støtte fra ledelse er relativt høyt, noe som ifølge teorien har en positiv innvirkning på de ansattes POS.

Lønn

Flere av respondentene fortalte om den tidligere bonusordningen bedriften har benyttet seg av. Fra et av intervjuene kom det frem at de som ikke fikk bonuser tidligere, og dermed fikk en noe lavere lønn enn andre da ordningen forsvant, muligens er misfornøyde med lønnen sin. Det fremgår av teorien fra kapittel to at ansatte forventer å bli belønnet for høy ytelse (Eisenberger et al., 1999). Selv om enkelte ansatte ikke selger like mye som andre, kan det tenkes at de kommer med andre

nyttige bidrag til bedriften. Dersom disse ansatte ikke føler at de får den lønnen de fortjener kan dette resultere i redusert POS.

Enkelte respondenter uttrykte også at de trodde de kunne få en bedre lønn i et tilsvarende selskap. De var bevisste på at de ikke lå på lønnstoppen, men på et gjennomsnittlig nivå i bransjen. Likevel uttrykte samtlige av respondentene at de generelt sett er fornøyde med lønnen sin. Videre ble det nevnt at andre goder som pensjonsordninger og bonuser, gjorde at de var fornøyde med de økonomiske godene de mottok fra bedriften. Ifølge teorien presentert i kapittel to, er også tilbud om fordelaktige goder med på å øke grad av POS (Kurtessis et al., 2015).

Basert på den foregående drøftelsen, kan man trekke den konklusjonen at de ansatte er relativt fornøyde med de økonomiske insentivene de mottar fra bedriften. Å være fornøyd med sitt lønnsnivå er en god indikasjon på at bedriften verdsetter arbeidet en gjør, noe som skaper et godt fundament for å bygge høy grad av POS (Eisenberger et al., 2016).

Arbeidsforhold

Under jobbsikkerhet ble det nevnt at man kunne føle seg som en "brikke i et spill" i en slik stor bedrift. Denne følelsen kom blant annet som et resultat av nedleggelsen av et lignende kontor som kom overraskende på dem. Det kan tenkes at ledelsen ikke er bevisste på denne følelsen og kunne vært tjent med å sørge for at de ansatte ikke føler på den, ettersom det går direkte imot teorien om å skape en oppfattelse om at organisasjonen bryr seg om dem, og verdsetter dem. På den andre siden fører oppbemanning og bedriftens markedsposisjon til at de ansatte likevel kunne konkludere med at de opplever høy grad av jobbsikkerhet. Å føle at en har en sikker jobb vil føre til at negative følelser som stress forbundet med usikkerhet blir redusert, noe som vil spille positivt inn på en ansatts psyke og POS (Eisenberger et al., 2016).

Når organisasjonen gir de ansatte selvstendighet og kontroll over hvordan de utfører arbeidet sitt, er dette et tegn på tillit fra organisasjonen og vil ifølge teorien øke POS (Eisenberger et al., 1999). De ansatte forklarer at de arbeider selvstendig, men innenfor visse rammer. Dette har en naturlig sammenheng med opplevd grad av beslutningsmyndighet, der informantene også opplevde disse rammene. Det kan derfor tenkes at de ansatte jobber selvstendig i den grad beslutningsmyndigheten deres tillater. Man kan anta at disse rammene vil kunne påvirke negativt på opplevd selvstendighet, men ettersom det er en forståelse for disse rammene er opplevd selvstendighet forholdsvis bra.

Videre er det funnet klar indikasjon på at mulighet for forfremmelse har en positiv, direkte påvirkning på POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). Muligheter for forfremmelser ble av informantene kategorisert som noe begrenset ettersom hovedkontoret ligger i en annen by. Dersom de ansatte føler at de ikke kan utvikle seg i bedriften, kan det tenkes at de vil se andre veier før eller siden.

Videre forklarte de ansatte at opplæring og jobbtrening er tilfredsstillende. Ettersom god opplæring og jobbtrening viser at bedriften investerer i sine ansatte ved å sette av tid for utvikling og læring, har dette en sterk påvirkning på hvordan de ansatte oppfatter at bedriften bryr seg om dem (Wayne et al., 1997).

Samtlige av de ansatte opplever at jobbsikkerheten i bedriften er høy. De mente også at opplæring og jobbtrening er god. Derimot opplever de at mulighetene for forfremmelse ikke er så store og at de strenge rammene kan begrense selvstendigheten deres noe. Alt tatt i betraktning kan man konkludere med at de ansatte opplever arbeidsforholdene sine som gode og at dette dermed er med på å øke deres POS.

Frivillighet

Ifølge teorien kan POS oppleves seks ganger sterkere dersom de ansatte føler at organisasjonen gir dem gunstige arbeidsforhold av fri vilje og ikke grunnet konkurransemessige eller lovpålagte forhold (Eisenberger et al., 1997). Rådgiverne i den aktuelle bedriften var alle under oppfatning av at ledelsen ønsker at de skulle ha det bra og trives på jobb. De opplever at bedriften tilbyr dem gode arbeidsforhold av fri vilje, og ikke grunnet lovbestede regler. Dette er dermed faktorer som sannsynligvis virker positivt inn på de ansattes grad av POS i denne bedriften.

Oppsummering

Selv om enkelte kunne oppleve det konkurransepregede miljøet som negativt, er det likevel grunnlag for å påstå at arbeidsmiljøet i bedriften er en faktor som generelt påvirker de ansattes grad av POS i en gunstig retning. Videre forteller de ansatte at de opplever lite forskjellsbehandling, men at det likevel er enkelte forhold som har blitt opplevd som urettferdig. For ansatte som har opplevd at bedriften ikke er rettferdig, kan det tenkes at deres grad av POS reduseres som følge av dette. Likevel er det rimelig å påstå at de fleste ansatte opplever rettferdigheten som forholdsvis god, og at deres POS dermed øker.

Selv om det finnes forbedringspotensial angående tilliten fra lederne til rådgiverne, er det likevel grunnlag for å påstå at den opplevde støtten fra ledelsen er relativt høy blant de ansatte i den aktuelle bedriften. Dette skyldes blant annet den individuelle tilpasningen for de ansatte, samt forståelsen som ble vist ved sykdom. Med generelt positive tilbakemeldinger som angikk hvordan de ansatte så på lønnsnivået deres, vil også dette være en positiv bidragsfaktor for de ansattes grad av POS. Likevel ble det nevnt at de kunne ha forståelse for at noen ikke var fornøyde. For de som er misfornøyd vil lønnsnivået sannsynligvis ikke være en bidragsyter til POS. Også når det kommer til arbeidsforhold er det stort sett positive svar de ansatte kommer med. Med noen innvendinger kan man si at de generelt sett er fornøyde med opplæring, jobbtrening, grad av selvstendighet og jobbsikkerhet. Mulighet for forfremmelse er det som skiller seg ut med størst grad av misnøye. Her vil de som føler på lav mulighet for forfremmelse ha en negativ påvirkning på POS. Det kan også tenkes at dette er avhengig av hvilken situasjon man er i. Mulighet for forfremmelse vil sannsynligvis være viktigere for yngre enn eldre. Når det er sagt er det likevel mer positivt enn negativt når det kommer til opplevde arbeidsforholdene av de ansatte. Derfor vil også arbeidsforholdene deres sannsynligvis føre til økt grad av POS.

Tilslutt, var samtlige av rådgiverne under oppfatning av at ledelsen i høy grad ga dem gunstige arbeidsforhold av fri vilje. Ettersom frivillighet har stor påvirkning for skapelse av høy POS, vil dette også påvirke de ansattes POS i en positiv retning. På grunnlag av svarene til informantene og den foregående drøftelsen kan det dermed konkluderes med at den faktiske POS blant de ansatte i den aktuelle bedriften varierer noe mellom de ansatte, men er tilsynelatende høy for de fleste. Ettersom det kun er et lite utvalg respondenter kan det ikke påstås at dette gjelder for alle de resterende medarbeiderne, men dette gir likevel en indikasjon på avdelingens gjennomsnittlige nivå av POS.

5.1.2 Ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS

I de neste avsnittene vil vi diskutere ledernes intensjoner om å skape en høy grad av POS så langt det lar seg gjøre med de datamaterialene vi har. Svarene fra informantene gjør at vi må trekke noen antakelser basert på teorien ettersom begrepet POS ikke er noe de direkte jobber mot. Våre antakelser til dette delspørsmålet er at det i høy grad er intensjoner fra lederne om å skape høy grad av POS og at dette dermed samsvarer med de ansattes grad av POS til en hvis grad. Det tas også forbehold om drøftingen i dette delkapittelet, grunnet et lite antall respondenter.

I likhet med de ansatte, mente også lederne at det i utgangspunktet er et godt arbeidsmiljø i avdelingen. Også her nevnes det gode kolleger, latter og glede. Det kom også frem fra respondenter i begge gruppene at ledelsen ofte arrangerer sosiale arrangementer og sammenkomster, noe som indikerer at ledelsen jobber for å skape et godt og trivelig arbeidsmiljø. Det ble imidlertid nevnt at trivsel på arbeidsplassen gjerne handler litt om hva man gjør det til selv og hvilke initiativ man tar. Dette kan tolkes som at lederne til dels legger ansvaret for hvor godt arbeidsmiljøet er, over på de ansatte. Dette kan igjen si noe om hvilken grad lederne jobber for å skape et godt arbeidsmiljø. Med redusert følt ansvar fra lederens side kan det føre til redusert innsats for å skape et godt arbeidsmiljø (O'Driscoll & Randall, 1999).

Videre uttrykte en av lederne at bedriften har utfordringer som alle andre. I tillegg ytret lederen at det er en del ting som er styrt når man jobber med kundebehandling og at dette kan være en negativ påvirkningsfaktor for arbeidsmiljøet. Dette kan tyde på at lederne opplever at de må akseptere enkelte forhold som påvirker arbeidsmiljøet i en negativ retning. Dette påvirkes sannsynligvis i sterk grad av deres mekaniske struktur, hvor det er strenge regler og retningslinjer for beslutningstaking (Ambrose & Scminke, 2003). Samtidig kan det tenkes at det er enkelte forhold de kan forbedre innenfor disse rammene, men som blir nedprioritert.

Ledelsen fortalte at de har fokus på å iverksette tiltak som skal fremme sosiale nettverk og et godt arbeidsmiljø. Samtidig er det også forhold som tyder på at det er noen faste rammer som er akseptert på grunn av deres mekaniske struktur. Dette kombinert med en liten grad av ansvarsfraskrivelse, kan indikere at lederne har et forbedringspotensial når det kommer til deres intensjoner om å skape et godt arbeidsmiljø. Når det er sagt, ligger intensjonene deres på et ellers forholdsvis høyt nivå.

Rettferdighet

Ledernes oppfatning av rettferdighet er at denne blir forholdsvis godt overholdt i bedriften. Det forklares med at lederne i stor grad forsøker å unngå forskjellsbehandling, og at de behandler like tilfeller likt. Dette er ifølge teorien meget viktig å opprettholde fra ledelsens side, ettersom rettferdige organisatoriske prosedyrer og retningslinjer gir store bidrag til POS (Kurtessis et al., 2015; Moorman et al., 1998). Et konkret eksempel på dette er at lederne forklarte at de er opptatte av at prosessene som avgjør de ansattes lønn skal være rettferdige og at rådgiverne skal forstå hvorfor de får den lønnen de får. En av respondentene fortalte også at lederne forsøker å gi alle den samme sjansen når det skal avgjøres hvem av de ansatte som får delta i eksempelvis ulike type prosjekter.

Dette samsvarer med teorien om prosedural rettferdighet, hvor tilstrekkelig informasjon blir gitt og alle blir hørt (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Videre uttrykte en av lederne at ledergruppen prøver å se de ansatte i alle kompetanser, men at det gjerne er lettere å se dem som jobber med salg. På den andre siden slo lederen også fast at de prøver å feire ekstra mye når de som sjeldnere selger får til et salg. Man får dermed et inntrykk av at lederne er opptatte av å gi ros og anerkjennelse til alle. Samtidig kan det også tenkes at den store oppmerksomheten på salg likevel gjøre at ansatte innen denne kompetansen får mer anerkjennelse enn andre, og at det dermed finnes antydninger til forskjellsbehandling i avdelingen. Med dette kan man konkludere med at det ligger et forbedringspotensial i distribusjonen av oppmerksomhet mot de ulike kompetansene.

I tillegg forklarte en av lederne at grensen mellom å tilrettelegge for enkeltes behov og forskjellsbehandling av ansatte kunne bli noe uklar. Man får dermed en indikasjon på at lederne har et bevisst forhold til uklarheten rundt denne grensen, men at de ikke har innført klare retningslinjer for å unngå forskjellsbehandling.

Spesielt når det gjelder den store oppmerksomheten rundt salg, synes det å være noe forskjellsbehandling mellom de ansatte. Her ligger det et forbedringspotensial. Man får likevel inntrykk av at ledelsen ønsker å være rettferdige, samt anerkjenne alle ansatte i avdelingen. Selv om det ikke alltid blir gjennomført, er det likevel rimelig å påstå at ledelsen ønsker å behandle de ansatte rettferdig.

Støtte fra ledelsen

Det fremgikk av lederne under intervjuene at det i stor grad tilrettelegges for enkeltindividers ulike behov, eksempelvis i forbindelse med sykdom. Som tidligere nevnt opplever ansatte organisatorisk støtte sterkere dersom de får fordeler skreddersydd til sitt behov, enn hvis det er mer generelle goder (Gouldner, 1960). Det er likevel usikkert om lederne er bevisste på dette, da de forklarte at det er viktig at de som kan arbeide er på jobb og gjør litt, fremfor at de er hjemme og gjør ingenting. Intensjonen for tilretteleggelsen til de individuelle behovene kan dermed tolkes som at de er gjort for bedriftens beste, og ikke nødvendigvis de ansattes beste. På den andre siden poengterte lederne at de gjør tiltak for at de ansatte ikke skal føle på press til å følge det ellers forholdsvis høye tempoet dersom de er skadet. Dette indikerer dermed at lederne er opptatte av å vise støtte til de ansatte.

Ledelsen fortalte også at de i stor grad gir og ønsker å gi de ansatte tillit. Det oppgis videre at det har blitt gjennomført samtaler med dem angående dette. Man får dermed inntrykk av at tillit er et område ledelsen har fokus på. Videre forklarte lederne at de ansatte som viser initiativ og viser at de er til å stole på, blir vist mer tillit. I tillegg ble det ytret at faktorer som hensynet til kundene og juridiske forhold, begrenser beslutningsmyndigheten til rådgiverne. Dette henger sammen med den mekaniske strukturen bedriften har (Ambrose & Scminke, 2003).

Da det er fokus på individuell tilretteleggelse og at man har mulighet til å arbeide i et helt eget tempo ved skade, kan man konkludere med at lederne er opptatte av å vise støtte. Når det kommer til tillit har de et forbedringspotensial. Da det er en mekanisk struktur i bedriften som tilsier at det er en del regler og retningslinjer både lederne og de ansatte må følge, kan det tenkes at grad av beslutningsmyndighet er utenfor ledernes kontroll. Alt tatt i betraktning kan man konkludere med at intensjonen for å vise høy grad av støtte og tillit er relativt høy.

Lønn

Lederne uttrykte at tanken bak den resultatbaserte lønnen er å belønne gode prestasjoner og god utvikling. Da lederne uttrykte at de ønsker å få de ansatte til å forstå sine lønninger og samtidig formidler at disse er basert på resultater og god utvikling, kan man påstå at ledelsen er bevisste på å skape en forventning om at gode prestasjoner vil lønne seg. Denne forventningen, samt relevante belønninger og anerkjennelse for høy ytelse er sterke drivere for POS (Eisenberger et al., 2016).

På en annen side vil urealistiske krav til høy ytelse føre til blant annet økt stress, som igjen leder til redusert POS (Eisenberger et al., 2016). Det er derfor viktig at ledelsen ikke skaper for høye krav når det kommer til salg. Denne balansen mellom forventningene som lederne skaper og eventuelle for høye krav kan være vanskelig å skille, og vil sannsynligvis være veldig individuell blant arbeiderne.

Ettersom lederne presiserer at de er opptatt av at de ansatte skal forstå lønnen sin er det grunnlag for å anta at de har intensjoner om å gi et tilfredsstillende lønnsnivå til sine ansatte. Dette kan videre styrke vår antakelse om at lederne jobber for å øke graden av POS blant de ansatte.

Arbeidsforhold

Som tidligere nevnt, kan den aktuelle bedriften betegnes som en mekanisk bedrift, hvor makten er sentralisert og det er formelle regler for beslutningstaking og hierarkiske kommunikasjonskanaler (Ambrose & Scminke, 2003). Det kan tenkes at enkelte forhold, som for eksempel opplæring, er

fastsatt av regler og retningslinjer. Ettersom lederne i denne undersøkelsen er mellomledere, er det begrenset hvor mye de kan påvirke de ansattes arbeidsforhold.

Videre fortalte en av respondentene at de ansatte sannsynligvis føler på en høy grad av selvstendighet innenfor visse rammer som må følges, noe som styrker antagelsen om at det finnes en del retningslinjer som ligger til grunn i arbeidet deres. Som følge av at bedriften er en stor, mekanisk organisasjon, er det rimelig å anta at teamlederne heller ikke har stor påvirkningskraft når det kommer til hvilken grad av selvstendighet de ansatte skal ha. I tillegg er jobbsikkerhet også et element teamlederne ikke kan påvirke, da dette er utenfor deres kontroll.

Jobbtrening og opplæring har sterk påvirkning på hvordan rådgiverne oppfatter at bedriften bryr seg om dem, ettersom det viser at bedriften investerer i sine ansatte ved å sette av tid for utvikling og læring (Wayne et al., 1997). Det blir forklart at opplæringsdelen og personen som er ansvarlig, får svært gode tilbakemeldinger. Dette tyder på at bedriften har et sterkt fokus på denne delen. Opplæring er blant annet med på å sette standarden av hva nye ansatte kan forvente seg av organisatorisk støtte som er nevnt i strategi nummer åtte (Eisenberger et al., 2016).

Jobbtrening er imidlertid i større grad påvirket av lederne. De forteller at det er en manglende kultur i avdelingen for å gi av seg selv i jobbtrening. Dette tyder på at ledelsen har et noe manglende fokus på denne kulturen og at deres intensjoner om å få jobbtrening til å bli så bra som mulig er noe redusert. Dette kan ha en sammenheng med den økte køsituasjonen som har oppstått på grunn av manglende bemanning. Dette har igjen ført til at de har måtte nedprioritere trening og heller fokusere på å behandle køen i enkelte tilfeller. Dette kan tenkes å ha påvirket kulturen når det kommer til trening.

Mulighet for forfremmelse påvirkes til en viss grad av lederne. Som rådgivernes nærmeste ledere, er det disse som rapporter videre angående deres prestasjoner, atferd og lignende. Det kan tenkes at en anbefaling fra ens teamleder er avgjørende for å bli forfremmet i bedriften. Her forklarer lederne at de håper de ansatte ser at det er muligheter, men at utfordringen ligger i at de ansatte ikke helt vet hva som skal til for å få forfremmelsen. Dette kan tyde på at ledelsen ikke har vært tydelige nok på å få de ansatte til å forstå hva som kreves av dem for å bli vurdert. Dette kan vise noe manglende intensjoner om å få deres ansattes til å se hvilke muligheter de har i bedriften.

Da ledergruppen har liten påvirkningskraft på arbeidsforhold som opplæring, jobbsikkerhet og grad av selvstendighet, er det vanskelig å si noe om ledergruppens intensjoner på dette området. Spørsmålene knyttet til dette kunne vi med fordel formulert på en annen måte. Når det kommer til jobbtrening og mulighet for forfremmelse har ledernes intensjoner et forbedringspotensial for at de ansattes opplevelse av disse faktorene sterkest mulig.

Frivillighet

Som tidligere nevnt, har forskning funnet at POS ble seks ganger sterkere dersom de ansatte følte at organisasjonen ga dem gunstig behandling av fri vilje og ikke av konkurransemessige eller lovpålagte forhold (Eisenberger et al., 1997). En av lederne svarte blant annet at gode arbeidsforhold ble gitt for å tiltrekke og beholde de beste arbeidstakerne. Man kan dermed si at motivet bak dette er for organisasjonens økonomiske vinning, og ikke for å øke arbeidstakeres velferd. En annen mente også at goder som eksempelvis gratis behandling hos kiropraktor, kan gagne både ansatte og bedriften. Videre forteller de at de ønsker å skape arbeidsglede og fornøyde ansatte og at dette er noe de genuint er opptatte av. Dette kan sies å være forhold som er motivert av et ønske om å øke de ansattes velferd. Dette resulterer i at intensjonen for at lederne gir disse forholdene til de ansatte er både for at de ansatte og bedriften skal få utnyttelse av det.

Oppsummering

Selv om teorien POS sannsynligvis er ukjent for lederne er fortsatt mekanismene bak velkjent, og driverne er i stor grad en del av ledernes hverdag. For å kunne konkludere med ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS blant de ansatte, har det blitt sett på driverne til POS, i tillegg til deres oppfattelse av arbeidsmiljø og grad av frivillighet.

Man får inntrykk av at ledelsen har et ønske om å lage et sosialt nettverk og et godt arbeidsmiljø, til tross for at de legger noe av ansvaret over på de ansatte. Videre kan det sies å være et forbedringspotensial knyttet til aksepten av at ting må være på en bestemt måte på grunn av arbeidets natur og bedriftens struktur. På bakgrunn av at det etterstrebes å behandle like tilfeller likt og å anerkjenne alle, tyder mye på at ledernes intensjoner er å behandle de ansatte rettferdig. Likevel er det også her rom for forbedring knyttet til forskjellen i oppmerksomhet gitt til de ulike kompetansene.

Videre var det sterke funn som viste ledernes intensjoner om å vise støtte og tillit til de ansatte. Blant annet forklarte de at det var fokus på individuell tilretteleggelse, og at de ansatte ikke skulle

føle på press til å følge et spesifikt tempo når de var skadet. Tillit var tilsynelatende et område som lederne hadde fokus på ettersom dette var et tema som hadde blitt diskutert med de ansatte. Også lønn er en driver som taler for at ledelsen ønsker å skape forståelse og forventninger om at bedriften skal gi belønninger for økt innsats. Det gjør de ved å begrunne de ansattes lønnsnivå, samt verdsette god utvikling. Dette er klare indikasjoner på at ledelsen har intensjoner om å skape høy grad av POS.

Ettersom ledergruppen har liten påvirkningskraft på arbeidsforhold som opplæring, jobbsikkerhet og grad av selvstendighet, er det vanskelig å si noe om ledergruppens intensjoner på dette området. Når det kommer til jobbtrening og mulighet for forfremmelse har lederne et forbedringspotensial når det kommer til kultur og å forklare hva som skal til for å bli forfremmet. Frivillighet kan kort oppsummeres med at begge parter skal dra nytte av at gode arbeidsforhold blir gitt til de ansatte.

Man kan få inntrykk av at lederne ikke gjør alt de kan på alle områder for å skape høy grad av POS. Dette skyldes sannsynligvis at lederne ikke er bevisste nok på hvordan deres lederstil spiller inn på de ansatte. Likevel, er det grunnlag for å påstå at de har intensjoner om å tilrettelegge best mulig for de ansatte. Det kan dermed være noen motstridende forhold mellom intensjoner og utførelse. Avslutningsvis kan man konkludere med at lederne har intensjoner om å skape høy grad av POS, men at det finnes rom for forbedring.

5.1.3 Resonnement problemstilling 1

Hvordan er forholdet mellom ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS og faktisk POS blant de ansatte i en stor norsk bedrift?

For å besvare den første problemstillingen, vil vi sammenligne det estimerte nivået av faktisk POS blant de ansatte og det estimerte nivået på ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS blant de ansatte.

Både de ansatte og ledelsen opplever at det er et godt arbeidsmiljø i avdelingen deres. Det som skiller seg ut, er de ansattes oppfattelse om at det konkurransepregede miljøet kan oppleves negativt av enkelte. Mye tyder på at ledelsen også er klar over at det er en del konkurranse blant de ansatte, men at de derimot ikke ser på dette som et negativt element i avdelingens arbeidsmiljø. Videre kan man få inntrykk av at lederne til dels legger ansvaret for hvor godt arbeidsmiljøet er, over på de ansatte. Samtidig er det en del strukturelle rammer de må forholde seg til, noe som gjør at det

er enkelte forhold de ikke kan påvirke. Som tidligere konstatert, har ledelsen intensjoner om å bidra til et godt arbeidsmiljø. Dette samsvarer med de ansattes forholdsvis positive oppfattelse av arbeidsmiljøet. Det kan dermed tenkes at intensjoner fra ledelsen blir oppfattet av de ansatte på den måten ledelsen hadde håpet på, og som dermed har resultert til et positivt bidrag til POS.

Opplevd rettferdighet blant de ansatte var noe preget av forskjellsbehandling, som et resultat av ledernes fokus på salg og aksept av konkurranse i arbeidsmiljøet. Det kan dermed være grunnlag for å hevde at de ansatte er mer opptatte av at alle skal behandles likt, enn det lederne er. Mye tyder på at lederne har tendenser fra transaksjonsledelse, mens det kan virke som om de ansatte er mer komfortable med transformasjonsledelse som fokuserer mer på de sosioemosjonelle behovene enn konkurranser og resultater. Til tross for dette, får man likevel inntrykk av at lederne ønsker å være så rettferdig som mulig. Man kan dermed konkludere med at ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS ved å være rettferdig ikke alltid stemmer overens med utførelsen. Selv om de fleste ansatte opplever rettferdigheten i bedriften som tilfredsstillende, kan opplevd rettferdighet dermed føre til en redusert POS for enkelte av de ansatte.

Selv om det foreligger et forbedringspotensial angående tilliten fra lederne til rådgiverne, er det likevel grunnlag for å påstå at den opplevde støtten fra ledelsen er relativt høy blant de ansatte. Enkelte av informantene opplever imidlertid at de kunne fått mer tillit på enkelte områder, spesielt ved tilgjengelighet på telefon. Videre foreligger det funn som viser at lederne har intensjoner om å vise støtte og tillit til de ansatte. Alt tatt i betraktning får man inntrykk av at ledelsen har intensjoner om å vise tillit og være støttende. Sett i sammenheng med det positive inntrykket de ansatte har angående opplevd tillit, er dette et område som sannsynligvis er med på å øke graden av POS.

Med generelt positive tilbakemeldinger som angikk hvordan de ansatte så på lønnsnivået sitt, ble det konkludert med at dette var en positiv bidragsyter for de ansattes grad av POS. Her ble det funnet at ledelsen ønsker å skape forståelse og forventninger om at bedriften skal gi belønninger for økt innsats. Det gjør de med å begrunne de ansattes lønnsnivå og verdsette god utvikling. Dette virker som å bli oppfattet av de ansatte på en god måte ettersom ingen hadde noen negative kommentarer på det. Det ble samtidig påpekt at det var forståelse for at noen var misfornøyde med lønnen sin. Dette kan indikere at de er misfornøyde med dette systemet. Det kan likevel påstås at ledernes intensjoner om å skape tilfredsstillende oppfattelser rundt lønn blir godt mottatt av de ansatte og dermed er med på å forklare de ansattes POS.

Ettersom ledergruppen har liten påvirkningskraft på arbeidsforhold som opplæring, jobbsikkerhet og grad av selvstendighet, er det vanskelig å si noe om ledergruppens intensjoner på dette området. Likevel hadde de ansatte stort sett positive svar når det kom til hvordan de opplevde sine arbeidsforhold. På de faktorene som lederne kunne påvirke som inkluderer jobbtrening, og forfremmelse, har det blitt konstatert at ledelsen har et forbedringspotensial. Det er derfor sannsynlig at det her er forskjell mellom intensjonene til lederne og oppfattelsen til de ansatte, som i dette tilfellet kan resultere i en redusert grad av POS.

Når det kommer til jobbtrening og bedriftens kultur rundt dette er det også et forbedringspotensial, til tross for at ingen av de ansatte hadde noe å utsette på dette. Dette kan tyde på at det er en sammenheng mellom den manglende kulturen for trening og at de ansatte ikke nevner den fordi de er "fornøyd" med den manglende kulturen. Dette tyder på at intensjonene fra bedriften og lederne om å skape gode arbeidsforhold blir i stor grad oppfattet som bra av de ansatte med unntak av muligheter for forfremmelse.

Tilslutt, var samtlige av rådgiverne under oppfatning av at ledelsen i høy grad ga dem gunstige arbeidsforhold av fri vilje. Mens lederne hadde mer fokus på at begge parter skal dra nytte av at gode arbeidsforhold blir gitt til de ansatte.

Drøftelsen gir en indikasjon på at lederne intensjoner om å bygge høy grad av POS har en sterk påvirkning på hvordan faktisk POS er i den aktuelle bedriften. Her finner vi et relativt høyt nivå, men med forbedringspotensial, slik som de ansattes grad av POS. Dette samsvarer med det teorien forteller om at de ansatte opplever ledelsen som en representant fra bedriften og føler en sammenheng med ledelsens behandling som om det skulle vært organisasjonens behandling. De ansatte føler at lederne viser støtte og ser tiltak som blir gjort for at de skal ha en bra arbeidshverdag. De føler dermed at organisasjonen bryr seg om dem og verdsetter deres bidrag. På den andre siden ser de noe manglende muligheter for forfremmelse og noe forskjellsbehandling av kompetanser som gjør at de ansatte får en negativ påvirkning på POS. Konklusjonen blir dermed at det er rimelig å påstå at lederne har en forholdsvis høy intensjon om å skape en høy grad av POS. Selv om dette ikke alltid blir gjennomført i praksis, tyder mye på at det foreligger en sammenheng mellom ledelsens intensjoner om å skape høy grad av POS og faktisk POS blant de ansatte.

5.2 Problemstilling nummer to

Den neste problemstillingen vi ønsker å besvare er som følger;

Hvordan påvirker de ansattes grad av POS, deres lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon?

For å besvare denne problemstillingen vil vi se på den delen av intervjuene som omhandler konsekvenser av POS. Vi vil her hovedsakelig bruke de ansattes svar til å drøfte hvorvidt de ansattes grad av POS har påvirket deres lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon. Vi vil i tillegg inkludere ledelsens oppfattelse av de ansattes output ettersom disse lederne har totalt ansvar for ca. 45 ansatte og vil kunne gi flere verdifull data i tillegg til de 4 ansatte vi intervjuet.

I den foregående drøftelsen konstaterte vi at de ansattes grad av POS er forholdsvis høy. Ifølge teorien skal en høy grad av POS føre til positive konsekvenser for både ansatte og bedriften. Konsekvensene vi har valgt å fokusere på i denne oppgaven er som tidligere nevnt, lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon. Selv om to variabler korrelerer betyr ikke det nødvendigvis at det foreligger et påvirkningsforhold, da dette også kan skyldes utenforliggende årsaker (Dahlum, 2018), som forklart i kapittel 3 om metode. For å kunne hevde at en konsekvens er et resultat av POS må det være samvariasjon mellom driverne til POS og konsekvensene. I tillegg må POS komme før i tid enn konsekvensene og tilslutt må man påse at det ikke foreligger noen andre mulige årsaker til samvariasjonen mellom variablene (Gripsrud et al., 2016, s. 54). Selv om dette kan være noe vanskelig å fastslå vil vi kunne få en indikasjon ut ifra datamaterialet vi har innhentet.

Lojalitet

Det har blitt funnet at dersom de ansatte opplever høy grad av POS, er det mindre sannsynlig at de vil forlate bedriften (Nye & Witt, 1993; Witt, 1991; Witt & Nye, 1992). Det fremgikk av de fleste rådgiverne at de høyst sannsynlig vil være i bedriften om fem år, noe som blant annet forklares med at det er veldig kjekt å jobbe der. En uttrykket også at vedkommende har en lojalitetsfølelse overfor bedriften. Dette er et klart eksempel på at lojalitetsfølelsen er kommet som et resultat av hvordan bedriften har behandlet vedkommende, og kan antas å være et resultat av POS. De fleste av lederne hadde også denne oppfattelsen, da de mente at de ansatte i teamene deres var lojale til sine arbeidsoppgaver og til bedriften. Samtidig forklarer en av rådgiverne at vedkommende trives godt i bedriften, men ønsker andre utfordringer, noe som gjør at det er 50 % sjans for at rådgiveren fortsatt er i bedriften om fem år.

Da mye tyder på at de fleste ansatte ikke har intensjoner om å forlate bedriften, kan det tenkes at deres høye grad av POS kan ha ført til en økt lojalitetsfølelse slik som teorien hevder. På den andre

siden kan det også være andre faktorer enn en høy grad av POS som påvirker de ansattes intensjoner om å bli i bedriften. Eksempelvis forklarer en av rådgiverne at det er en ulempe å starte uten ansiennitet i en annen bedrift. Dette kan tyde på at den ansatte føler på en kontinuitetsforpliktelse, som oppstår når ansatte føler seg tvunget til å bli hos en organisasjon på grunn av de høye kostnadene ved å forlate den. Dette er en forklaring som strider mot teorien, da høy POS skal redusere følelsen av å være fanget (Shore og Tetrick, 1991). I dette tilfellet kan det tenkes at det er en kombinasjon, og at den økte grad av POS overskygger de følte kostnadene ved å bytte jobb slik at den ansatte ikke føler på negative følelser relatert til kontinuitetsforpliktelsen.

Det er som beskrevet også andre faktorer enn høy grad av POS som er med på å styre hvorvidt de kommer til å bli værende i bedriften eller ikke. Når det er sagt er det klare indikasjoner på at økt grad av POS blant de ansatte påvirker lojaliteten til bedriften slik som teorien hevder.

Tilfredshet

Undersøkelser har funnet at en høy grad av POS skal ha en positiv innvirkning på tilfredshet og velvære, med å bedre psykologisk helse i form av økt lykke og redusert stress relatert til arbeidet (Shaw et al., 2013). De ansatte forklarte at de kjenner på flere positive følelser i løpet av en vanlig arbeidsdag. Følelsene som gikk igjen var blant annet glede, mestringsfølelse og tilhørighet. De opplevde også at det var kjekt å komme på jobb på grunn av gode kolleger med mye latter og humor. Videre hadde lederne også inntrykk av at de ansatte i avdelingen føler på mange positive følelser som glede, mestring og stolthet over prestasjoner. Det kan dermed tenkes at den høye graden av POS påvirker den generelle tilfredsheten til de ansatte i denne bedriften.

På en annen side uttrykte rådgiverne at de kunne føle på frustrasjon dersom de har vanskelige kunder eller systemene svikter. De forklarte også at de kunne oppleve stress knyttet til kø på linjene, lav bemanning og presset om å selge. Ettersom de ansattes POS er tilsynelatende høy, strider det mot teorien at de opplever stress i så stor grad på arbeidsplassen (Shaw et al., 2013).

Likevel forklarte en av de ansatte at stressnivået har gått ned, da den nye ledergruppen gir mer tillit og rom. Dette er et eksempel på at lederne har skapt en kultur som gjør at de ansatte føler på positive følelser når de kommer på jobb. Det blir dermed et resultat av ledernes handlinger og oppfyller kravet for at tilfredshet er et resultat av POS. Videre opplevde en av de andre rådgiverne at de gode følelsene veide opp for det eventuelle stresset man kunne føle på. Alt tatt i betraktning,

tyder disse funnene på at til tross for at de ansatte til tider kan oppleve stress i forbindelse med jobben, er de generelt tilfredse som et resultat av høy POS.

Involvering

Når ansatte har høy grad av POS har de en tendens til å bli mer følelsesmessig forpliktet til organisasjonen og deres langsiktige mål, og dermed bli mer involvert (Eisenberger et al., 2016). Dette ser ut til å stemme for den aktuelle bedriften, ettersom de ansatte føler på en høy grad av involvering. De gir mye av seg selv, vil gjøre mest mulig og være best mulig, samtidig som de vil følge kjerneverdiene i bedriften. Dette kan tyde på at de føler på høyere organisasjonsidentifikasjon som også er et resultat av en høy grad av POS (Kurtessis et al., 2015).

Dette samsvarer også med ledernes oppfatninger om at rådgiverne føler seg involvert i jobben og i arbeidsoppgavene de blir tildelt. Videre forklarer de at det er de ansatte som gjør hele jobben og at det er de som er drivkraften i bedriften. Det oppleves fra ledelsen at de ansatte vet dette, og at de forteller dem det ofte. Med dette kan man påstå at den høye graden av POS sannsynligvis har påvirket de ansattes involvering.

Effektivitet

Høy POS er også knyttet til å øke ansattes effektivitet og frivillige handlinger som til dels går ut over arbeidsbeskrivelsen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ettersom det er estimert at de ansatte har høy grad av POS skal de ifølge teorien også føle på høy effektivitet. De forklarer likevel selv at dette varierer noe i løpet av en arbeidsdag og at enkelte kan føle seg lite effektive om de ikke klarer å levere måltallene. Til tross for dette, forklarer de fleste at de jobber hardt og har effektiv arbeidsmetodikk. Videre forteller enkelte at de ønsker å ta initiativ, samt være med på prosjekter og lignende. Dette samsvarer også med teorien om at høy POS fører til at ansatte ønsker å vise ekstra initiativ til å tilegne seg og å bruke kunnskap og ferdigheter som er gunstig for bedriften (George & Brief, 1992).

Videre stemmer de ansattes utsagn overens med ledelsens oppfattelse, da de mener at effektiviteten varierer noe fra ansatt til ansatt. En av lederne uttrykte at mange av rådgiverne var ekstremt effektive og leverte gode resultater, men at enkelte gjerne bruker litt for mye tid på hver kunde og at dette dermed virker negativt inn på deres resultater. Selv om det finnes rom for forbedringer, kan man med dette påstå at de fleste ansatte i hovedsak føler seg effektive i løpet av en arbeidsdag, og at dette antageligvis er et resultat av deres høye grad av POS.

Motivasjon

Ifølge teorien fører en høy POS til økt deltakelse i organisatorisk atferd. Dette vil føre til at de ansatte føler på en større motivasjon til å utføre arbeidet sitt ettersom de bryr seg mer om de langsiktige målene til bedriften (Hunter, 2011). Dette samsvarer med svarene til de ansatte, da de forteller at de i stor grad føler seg motivert til å nå bedriftens mål. De ansatte forteller videre at de *vil* gi tilbake til bedriften fordi de ser at bedriften har lagt ned tid og ressurser på utvikling. Dette forklares av gjensidighetsnormen og er et konkret eksempel på det teorien POS konkluderer med at vil skje med ansatte med høy grad av POS, nemlig at de ønsker bedriftens beste og dermed vil gjøre en ekstra innsats for at bedriften når sine mål (Meyer & Allen, 1997). Med dette kan vi konkludere med at deres høye grad av POS fører til økt motivasjon i sterk grad.

5.2.1 Resonnement problemstilling 2

Det er klare indikasjoner på at den store graden av POS blant de ansatte i den aktuelle bedriften har styrket lojaliteten de føler overfor organisasjonen. Dette kan påstås ettersom de fleste hadde intensjoner om å bli værende i bedriften. Selv om de ansatte til tider kan oppleve stress i forbindelse med jobben, tyder mye på at de generelt er tilfredse som et resultat av høy POS. Dette betyr at de gode følelsene de kjenner på hver dag til dels veier opp for det eventuelle stresset de ansatte måtte oppleve. Det er likevel forhold som tyder på at ledelsen aksepterer et stressnivå som er noe høyere enn det de ansatte skulle ønsket. Dette strider imot teorien som sier at en høy grad av POS skal redusere stress.

Selv om organisasjonen med fordel kunne skapt mer automatikk og forbedret systemer, kan man påstå at de ansatte i hovedsak føler seg effektive i løpet av en arbeidsdag. Dette samsvarer med teorien som sier at høy POS øker ansattes effektivitet. Lederne fortalte likevel at effektiviteten var veldig varierende mellom enkelte, noe som tyder på at det er noen ansatte de oppfatter som mindre effektive. Dette kan skyldes lav grad av POS eller andre personlige begrensninger. Videre kan vi som følge av at de ansatte føler seg motiverte til å nå bedriftens langsiktige mål, konkludere med at deres høye grad av POS fører til økt motivasjon. Her ble det ytret fra enkelte ansatte at de ville gi tilbake til bedriften, som er en nøkkelkommentar i denne sammenhengen.

Til tross for at enkelte forhold fra ledernes side kan forbedres, tyder mye på at det foreligger sterke sammenhenger mellom de ansattes grad av POS og samtlige av de ovennevnte konsekvensene. Man

kan dermed påstå at de ansattes estimerte grad av POS, sannsynligvis har resultert i en økning i de ansattes lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon.

5.3 Oppsummering

For å kunne besvare de to problemstillingene vi har lagt til grunn for oppgaven, har vi i dette kapitlet analysert og drøftet funnene fra intervjuene i lys av teorien presentert i kapittel 2. Den første problemstillingen delte vi inn i to, der vi først diskuterte hvordan faktisk POS er blant de ansatte i den aktuelle bedriften. Deretter drøftet vi lederne intensjoner om å skape høy grad av POS, før vi sammenlignet de to funnene og diskuterte forskjeller og likheter mellom disse. Som et resultat kom vi frem til at det trolig foreligger en positiv sammenheng mellom ledelsens intensjoner om å skape høy grad av POS og faktisk POS blant de ansatte.

Videre tok vi for oss den neste problemstillingen, hvor vi drøftet hvorvidt de ansattes grad av POS har ført til positive effekter både for dem selv og for bedriften. Avslutningsvis fremla vi et resonnement av den foregående drøftelsen knyttet til problemstilling nummer to. Her konkluderte vi med at de ansattes estimerte grad av POS, sannsynligvis har resultert i en økning i de ansattes lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon.

I neste kapittel vil vi presentere problemstillingenes konklusjon, forbedringsforslag til bedriften, verdi av oppgaven, kritisk distanse til teorien, samt forslag til videre forskning.

Kapittel 6 - Konklusjon og avslutning

I dette kapitlet vil vi først ta for oss konklusjonene på de to problemstillingene vi har presentert og drøftet i denne oppgaven. Videre vil vi legge frem forslag til forbedringer i den aktuelle bedriften, verdien av oppgaven, i tillegg til kritikk av teorien. Avslutningsvis vil vi presentere forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Opgaven har hatt fokus på teorien som omhandler oppfattet organisatorisk støtte, og hvilken rolle den spiller i arbeidshverdagen til ansatte, og til dels ledere, i en avdeling i en stor norsk bedrift. Resultatene fra drøftingen viser at den spiller en stor rolle i de ansattes hverdag, selv om de ikke er direkte klar over det. Det trekkes frem viktige sammenligninger mellom lederne intensjoner om å skape en god arbeidsplass for sine ansatte, og hvordan de ansatte oppfatter dette. Ved hjelp av

teorien om POS, ble dette undersøkt og diskutert. Ettersom lederne blir organisasjonens nærmeste ansikt, tolker de ansatte deres behandling av dem som hvordan organisasjonen ser på dem (Rhoades, & Eisenberger 2002). På grunnlag av dette, kan man hevde at ledere i bedriften har en stor påvirkning på de ansattes POS.

Basert på teorien og de kvalitative dybdeintervjuene vi gjennomførte, konkluderte vi med at de ansatte i den aktuelle bedriften tilsynelatende har et høyt nivå av oppfattet organisatorisk støtte. Videre viste det seg at grad av opplevd frivillighet hos de ansatte også er høy, som ifølge teorien er essensielt for å skape en høy grad av POS. Vi fant også at lederne hadde tilsynelatende høye intensjoner om at de ansatte skulle oppleve rettferdighet, støtte fra ledelsen, et bra lønnsnivå og gode arbeidsforhold. Likevel, finnes det enkelte forhold som ikke er optimale. Her kan det blant annet trekkes frem at de ansatte sannsynligvis er mer komfortable med transformasjonsledelse, mens lederne har tendenser til transaksjonslederskap. Vi får inntrykk av at lederne vil ta vare på de ansatte, men at innsatsen deres for å sørge for det, avhenger av de ansattes initiativ og til dels resultater. Dette indikerer igjen at lederen har i noe større grad fokus på ytre motivasjon og ikke indre motivasjon ettersom de formidler en noe kynisk verdsettelse av de ansatte med tanke på det store fokuset på resultat og salg. Dette kan for noen føre til redusert grad av POS ettersom hovedfokuset til POS er å skape større grad av indre motivasjon. Alt tatt i betraktning, ble det funnet en tilsynelatende positiv sammenheng mellom ledernes intensjoner om å skape høy grad av POS og faktisk POS blant de ansatte i den aktuelle bedriften. Likevel kan det tenkes at det sterke fokuset på salg og resultater vil føre til at dem som ikke leverer opp til forventningene føler på en noe redusert grad av POS.

I den andre problemstillingen ønsket vi å teste hvorvidt graden av POS påvirker lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon i den aktuelle bedriften. Som tidligere nevnt kan det være vanskelig å isolere effekten av et sterkt fokus på organisatorisk støtte fra ledelsens side, da de ansattes POS sannsynligvis er et resultat av mange ulike stimuli. Grunnet det valgte forskningsdesignet, kan man ikke si med sikkerhet at ledelsens fokus på organisatorisk støtte påvirker de ansattes POS. Man kan kun sannsynliggjøre dette. På bakgrunn av drøftelsen i kapittel 5, er det likevel rimelig å påstå at de ansattes høye grad av POS, sannsynligvis har hatt en positiv innvirkning på de ansattes lojalitet, tilfredshet, involvering, effektivitet og motivasjon.

6.2 Forbedringsforslag til den aktuelle bedriften

Til tross for at vi fant at ledelsen i stor grad har intensjoner om å skape en høy grad av POS blant de ansatte, finnes det likevel forhold som kan forbedres. Dette gjelder først og fremst deres tillit til at de ansatte gjør jobben sin, og ikke bedriver andre aktiviteter når de er på jobb. Til tross for at lederne har forklart at de har et stort fokus på tillit og at de har snakket med de ansatte om viktigheten av gjensidig tillit, kan det tyde på at dette ikke gjennomføres tilstrekkelig i praksis. Det kan dermed tenkes at det vil være hensiktsmessig for ledelsen å forsøke å redusere antall påminnelser om at rådgiverne må være pålogget på telefonen.

Videre er det mye som tyder på at ledelsen aksepterer enkelte forhold som påvirker arbeidsmiljøet i en negativ retning, da de opplever at dette er noe de ikke kan forandre på grunn av deres mekaniske struktur. Det kan dermed tenkes at det vil være fordelaktig for teamlederne å være bevisste på sin påvirkningskraft på arbeidsmiljøet, ettersom den sannsynligvis er større enn de er klar over. Videre uttrykte en av lederne at enkelte kanskje føler at det er de som snakker høyest som blir sett eller prioritert mest. Det kan antas at arbeidsmiljøet i avdelingen er i størst grad tilpasset de mest utadvendte og ekstroverte, og at de mer tilbaketrukne får mindre oppmerksomhet. Trolig er det de mer tilbaketrukne rådgiverne enkelte av lederne viste til, når det under intervjuene ble nevnt at ikke alle de ansatte nødvendigvis hadde kjent på det gode arbeidsmiljøet til enhver tid, men at det også gjerne handler litt om hva man gjør det til selv og hvilke initiativ man tar som kollega. Det vil sannsynligvis være hensiktsmessig å forsøke å fange opp de ansatte som ikke involverer seg så mye i fellesskapet, snakke med dem, og tilrettelegge for deres individuelle behov, slik at de også opplever arbeidsmiljøet som så positivt som mulig.

På bakgrunn av våre funn, er det tilsynelatende de som jobber i salg som får mest oppmerksomhet. Ettersom det er de som tjener pengene til bedriften, kan det tenkes at de blir sett på som viktigere enn rådgiverne i de øvrige kompetansene. Ettersom kundeservice og omdømme stadig blir mer og mer viktig kan det derfor være hensiktsmessig å skape så motiverte ansatte som mulig på samtlige kompetanser, og ikke bare salg. Ved å gi tilsvarende oppmerksomhet til alle de ansatte, vil de føle på en større grad av opplevd rettferdighet, som igjen vil føre til høyere POS ifølge teorien. Dette vil i henhold til teorien, sannsynligvis gjøre dem mer motiverte til å prestere enda bedre, noe som vil føre til positive ringvirkninger for hele avdelingen.

Videre har nok ledelsen alt å tjene på å forklare de ansatte inngående om hva som skal til for å bli forfremmet og hvilke muligheter de faktisk har. På denne måten vil rådgiverne få konkrete mål å

jobbe mot. I tillegg vil rådgivernes oppfattelse av at det finnes muligheter i bedriften, antageligvis bli forsterket, noe som kan øke deres grad av POS. Det kan også tenkes at de ansatte hadde lagt mer arbeid ned i jobbtreningene dersom lederne hadde forsøkt å skape en større kultur for dette. Det ble tidligere nevnt at den økte køsituasjonen kan ha ført til at trening blir nedprioritert, da fokuset er å redusere denne køen. Det kan dermed tenkes at en oppbemanning vil kunne løse køproblemet, slik at det vil bli mer tid til jobbtrening, samt å skape en kultur for dette.

Dersom ledelsen forandrer og forbedrer disse elementene, er det grunnlag for å påstå at de ansattes grad av POS vil øke ytterligere og at dette igjen vil skape positive ringvirkninger for hele avdelingen og bedriften.

6.3 Verdi av oppgaven

Da Eisenberger er grunnlegger av teorien om POS og følgelig har gjort mange studier om fenomenet, har vi brukt Eisenbergers forskning som en indikasjon på hvilke funn vi vil gjøre i denne studien. Vi har sett etter likheter og forskjeller mellom hans studier og vårt materiale, og konkludert med at dette i stor grad samsvarer. Selv om Eisenbergers funn styrker våre tolkninger, tar analysen vår utgangspunkt i en liten studie og kan dermed vanskelig generaliseres.

Vi vil likevel påstå at studien vår har en overføringsverdi for resten av avdelingen, ettersom svarene fra respondentene i hver gruppe samsvarte i stor grad. Videre vil vi også påstå at studien kan gjelde for andre lignende bedrifter i tilsvarende situasjoner. Vi er også av den oppfatning at mange av våre funn er typiske for kundesentre hvor det er et stort fokus på salg. Dermed kan oppgaven generaliseres og trolig gi nyttig informasjon som ledere i slike situasjoner kan bruke for å utvikle seg selv. Vi mener også at oppgaven kan gi verdifull innsikt som også kan hjelpe ledere generelt og ikke bare dem i lignende organisatorisk kontekst. Å ha kjennskap til teorien i seg selv vil kunne gi nytt informasjon til ledere og forhåpentligvis inspirasjon til å forbedre seg selv som leder.

6.4 Kritisk distanse

I avslutningen mener vi det er verdt å nevne begrensninger av teorien og oppgaven for øvrig. Som tidligere nevnt kan det være utenforliggende forhold som spiller inn på resultatene. Dette gjør at selv om organisasjoner implementerer disse retningslinjene og strategiene, kan økningen i POS variere blant de ansatte. En annen begrensning er at den ikke diskuterer kulturelle forskjeller eller lovpålagte forhold. Hvis vi ser dette i konteksten til norsk kultur og Arbeidsmiljøloven (2006), finner vi under § 4-1 at arbeidet skal legges til rette slik at det forebygger psykiske eller fysiske

belastninger. Her ser vi at mye av det teorien omhandler har tilknytninger til arbeidsmiljøloven. Dette vil være en kontrast til amerikansk kultur og lover hvor teorien har sitt opphav, og kan dermed ha en større betydning for land med mindre lover tilknyttet arbeidsmiljøet enn norske arbeidsplasser.

Som nevnt blir teorien ofte mistolket for å være mer eller mindre en ren bytteteori og at de indre forholdene inne i individet som produserer POS ikke blir forklarte like klart i teorien som bytteteorien. Videre ser ikke sosial bytteteori eller normen av gjensidighet på maktbalanser i forhold. Maktbalansen mener vi vil påvirke hvordan et bytte blir sett på og hvordan man føler man skal gjengi gunstig behandling. Disse forholdene vil være med på å redusere nøyaktigheten til teorien og dermed resultatene vi har konkludert med. Vi stiller oss dermed kritisk til gyldigheten av teorien og tar dermed ikke alt den hevder for gitt.

6.4 Forslag til videre forskning

Vi tror det kunne vært interessant å gå dypere inn i temaet, der man tok med konkrete tall som målte økonomisk vinning av konsekvensene og forbruk av ledelsen for å oppnå høy grad av POS. Det trengs da en annen type datamateriale som sykefravær, prestasjoner, utskiftning av arbeidere og flere kvantitative data fra flere informanter. Videre kunne det vært interessant å løse den samme oppgaven ved å bruke en kvantitativ metode. Dersom en kvantitativ metode skal benyttes kan det tenke seg at det vil være hensiktsmessig å bruke Eisenbergers standardiserte måte å måle grad av POS på (SPOS; Eisenberger et al., 1986). Det kunne også vært interessant å sett på motstridende teorier som *pay for performance*. Dette er en "renere" bytteteori enn POS, der de ansatte jobber for kortsiktige økonomiske insentiver. I en slik oppgave kunne man undersøkt hvordan økonomiske belønninger påvirker motivasjon. Temaet ledelse og organisasjonspsykologi tror vi blir viktigere og viktigere ettersom fokus på det psykososiale øker med tiden. Da vi normalt bruker rundt 40 timer på jobb i uken, mener vi at trivsel og oppfattet organisatorisk støtte er viktig for ledere å ha fokus på for å sikre den mentale helsen til sine ansatte.

Kilder

- 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.
- Blau P M. (1964) Exchange and power in social life. Department of Sociology, University of Chicago. IL. New York: Wiley.
- Carstensen, L., Charles, S., & Isaacowitz, D. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54, 165-181.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317–372, Oxford, England: Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Dahlum, Sirianne. (2018). Kausalitet. I Store norske leksikon. Hentet 14. mars 2019 fra <https://snl.no/kausalitet>.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016). Generelle forskningsetiske retningslinjer. Hentet 3. mars 2019 fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

Ferris, G. R., & Kacmar, K. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-166.

Eisenberger, R., Armeli, S., Cummings, J., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

Eisenberger, R., Malone, G. P., Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *SHRM-SIOP Science of HR Series*, 3-12.

Eisenberger, R., Cameron, J., & Rhoades, L. (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., Mesdaghinia, S., Wang, Z., Wickham, R., & Wu, H. (2013). Perceived follower support: Contributions to supportive supervision and workgroup outcomes. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, Houston, TX.

Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforl.

Fishler, C., Krilla, A., Krueger, A. B., & Kahneman, D. (2010). The structure of well-being in two cities: Life Satisfaction and Experienced Happiness in Columbus, Ohio; and Rennes, France. *International differences in well-being*, 16-33.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work—organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.

- 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.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Gyekye, S. A., Haybatollahi, M. (2015) Perceived Organisational Support: A Cross-National Comparative Study Between Ghanaian and Finnish Industrial Workers. *The Australasian Journal of Organisational Psychology*; Cambridge, 8, 11-12
- House, J. S., Landis, K. R., & Umberson, D. (1988). Structures and processes of social support. *Annual Review of Sociology*, 14, 293-318.
- Hunter, K. H. (2011). Organizational support and motivation theories: Theoretical integration and empirical analysis. (Doktoravhandling, University of Alberta) DOI: <https://doi.org/10.7939/R3NS6Z>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.) Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kurtessis, J. N., Adis, C. S., Buffardi, L., Eisenberger, R., Ford, M. T., & Stewart, K. A. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 1854-1884.
- Leseth, A. and Tellmann, S. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.

- Malt, Ulrik. (2015). strukturert intervju. I Store norske leksikon. Hentet 10. mai 2019 fra https://snl.no/strukturert_intervju
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct-validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53, 821–829.
- O’Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197–209.
- Redmond, Mark V., "Social Exchange Theory" (2015). English Technical Reports and White Papers. 5. http://lib.dr.iastate.edu/engl_reports/5
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- 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.
- Rousseau, D. M., Burt, R. S., Camerer, C., & Sitkin, A. B. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23: 393-404.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sagberg, Ingvild. (2018). ledelse. I Store norske leksikon. Hentet 7. mai 2019 fra <https://snl.no/ledelse>
- Shanock, S., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- Shaw, W. S., Linton, S. J., Pransky, G., Steenstra, I. A., Reme, S. E., & Woisztillo, M. J. (2013). The pain recovery inventory of concerns and expectations: a psychosocial screening instrument to identify intervention needs among patients at elevated risk of back disability. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 55, 885-894.
- 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.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*, 23, 189-209.
- Teigen, Karl Halvor. (2018). motivasjon. I Store norske leksikon. Hentet 2. mai 2019 fra <https://snl.no/motivasjon>
- Tranøy, Knut Erik. (2019). Metode. I Store norske leksikon. Hentet 20. februar 2019 fra <https://snl.no/metode>.
- Zheng, D., Buffardi, L. C., Eisenberger, R., Shore, L. M., Tetrick, L. E., & Wu, H. (2013). Contribution of information seeking to organizational newcomers' leader-member exchange. *Academy of Management*, Lake Buena Vista, FL.

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

Witt, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job-attitudes–organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490–1501.

Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Organizational goal congruence and job attitudes revisited (FAA–AM Publication No. 92-8, pp. 92–98). Washington, DC: Federal Aviation Administration, Office of Aviation Medicine