
**Tilhørighet blant profesjonelle
kunnskapsarbeidere i offentlige IKT organisasjoner.**

av

Ove Granberg

Thomas Nordtømme



30 Studiepoeng

Universitetet i Tromsø

Master i strategisk ledelse og økonomi

Master of Business Administration

21.juni 2013

Forord

Denne Masteroppgaven er skrevet som avsluttende oppgave på Masterstudiet i strategisk ledelse og økonomi. ved Universitet i Tromsø. Arbeidsprosessen har vært utfordrende, spennende og ikke minst krevende. Vi føler at vi har utviklet våre kunnskaper som forskere og som personer.

I gjennomføringen av denne avhandlingen er det mange som skal takkes for sine verdifulle bidrag. Vi vil spesielt takke vår veileder Rudi Kirkhaug, som gjennom stødige veiledning har ledet oss i riktig retning, med kritiske og faglige innspill, og kyndig veiledning i statistisk analyse.

Vi vil takke våre Arbeidsgivere ved Universitetet i Tromsø og Helse Nord IKT som har gitt oss den akademiske frihet til fordypning og utvikling.

En stor takk rettes til våre kollegaer og respondenter ved Helse Nord IKT og IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø, som vennlig har stilt seg til rådighet og delt av sin kunnskap. Uten dere ville det ikke blitt noen avhandling.

En stor takk til andre nære venner som Inger-Helén og Tor-Inge for gode innspill, som i studie og avhandlingsperioden har vært faglige støttespillere som man alltid kan diskutere alt med.

Tusen takk til våre korrekturlesere, Lillian Mikkelsen og Kari H. Slaattelid, for konstruktive og kritiske innspill.

En spesiell takk går til Frøydis Dalseng, Aurora og Ariel for en enorm porsjon tålmodighet.

-Thomas Nordtømme

Finalmente, e principalmente vou dar um grande agradecimento à minha incrível esposa Rania.

Obrigado pelo grande apoio moral, grande visibilidade paciência e inspiração.

-Ove Granberg

Et tett samarbeid og faglig sparring gjennom hele studiet og arbeidet med avhandlingen har gitt oss verdifulle diskusjoner, faglige refleksjoner og mye latter som vi har satt stor pris på. Det har vært en sann glede å ha å kunne dele med hverandre et glødende engasjement for temaet.

Ove Granberg og Thomas Nordtømme

Tromsø, 21. Juni 2013

Sammendrag

Målet for denne avhandlingen er å undersøke hvilke former for tilhørighet som eksisterer, og hvilke årsaker som påvirker profesjonelle medarbeideres tilhørighet til virksomheten de er ansatt i.

Undersøkelsen er gjennomført via spørsmål questback. Bearbeiding og statistisk analyse av innsamlede data er foretatt med SPSS.

Undersøkelsen gir empirisk støtte for at det er størst omfang av følelsesmessig tilhørighet i organisasjonene. Samtidig viser regresjonsanalysen at årsaksvariablene verdilikhhet, støttende lederskap og selvrealisering signifikant korrelerer med følelsesmessig tilhørighet. Videre organisasjonsutvikling bør rette hovedfokuset på videreutvikling henholdsvis støttende lederskap, selvrealisering og verdilikhhet siden det er i denne rekkefølgen disse synes å ha størst forklaringskraft.

Nøkkelord

Organisatorisk tilhørighet, kunnskapsarbeider, verdilikhhet, selvrealisering og støttende lederskap.

Innhold

1	INNLEDNING	1
2	PRESENTASJON AV VIRKSOMHETENE	3
3	TEORI	4
3.1	TILHØRIGHET	4
3.2	PROFESJONSTEORI	11
4	METODE	18
4.1	DESIGN OG METODEVALG.....	18
4.2	POPULASJON.....	19
4.3	VALIDITET – RELIABILITET - GENERALISERING.....	19
4.4	REDEGJØRELSE FOR SPØRRESKJEMAET.....	19
4.5	DATAINNSAMLING.....	21
5	RESULTAT.....	23
5.1	FAKTORANALYSE	23
5.2	DESKRIPTIV ANALYSE OG KORRELASJONSANALYSE	24
5.3	REGRESJONSANALYSE	26
6	DRØFTING.....	28
6.1	TILSTEDEVÆRELSE AV TILHØRIGHET.....	28
6.2	ÅRSAKER TIL FØLELSESMESSIG TILHØRIGHET	30
7	KONKUSJON.....	37
7.1	SVAKHETER VED UNDERSØKELSEN.....	37
7.2	FREMTIDIG FORSKING.....	38
8	REFERANSER	39
	VEDLEGG 1 - SPØRRESKJEMA.....	42
	VEDLEGG 2 - OVERSIKTSTABELL	45
	VEDLEGG 3 - DEMOGRAFISKE FREKVENSTABELLER	46
	VEDLEGG 4 - KATEGORIENE OG HOVEDSPØRSMÅLENE I UNDERSØKELSEN.....	47

Figurliste

Figur 1-1 – Forenklet illustrasjon av forskningsmodellen.....	2
Figur 3-1 – Illustrasjon av tilhørighet under press.....	6
Figur 4-1 - Forskningsmodell	18
Figur 6-1: "fortjener min lojalitet"	29
Figur 6-2: "forpliktet til å bli"	29
Figur 6-3: «Å gjøre det jeg er best til».....	35
Figur 6-4: «Utnytter min kompetanse».....	35

Tabelliste

Tabell 5-1: Ladning av faktoranalyse for følelsesmessig tilhørighet.....	23
Tabell 5-2: Chronbach's Alpha #1	23
Tabell 5-3: Ladning av faktoranalyse for støttende lederskap.....	24
Tabell 5-4: Chronbach's Alpha#2.....	24
Tabell 5-5: Gjennomsnittsfordeling tilhørighet	24
Tabell 5-6: Gjennomsnittsfordeling uavhengige variabler	24
Tabell 5-7: Deskriptiv og bivariat korrelasjonsanalyse	25
Tabell 5-8: Lineær regresjonsanalyse	26

1 Innledning

I avhandlingen undersøker vi fenomenet organisatorisk tilhørighet blant kunnskapsarbeidere, fordi denne typen spesialister av flere grunner er viktig for virksomhetene og samtidig kan være en flyktig ressurs. Først og fremst utgjør de profesjonelle arbeidstakerne i dag, en strategisk viktig ressurs for virksomhetene (Colbjørnsen, Drake et al., 1999; Hillestad, 2000; Jacobsen og Thorsvik, 2008).

Forskning på tilhørighet har konseptuelt endret fokus, til å undersøke faktorer som positivt påvirker organisasjonstilknytning og ønske om å bli værende. Dette til forskjell fra tidligere forskning, der fokuset var på turnover og årsaker til å slutte (N. J. Allen og Meyer, 1990; Jacobsen og Thorsvik, 2008; Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 69; Kirkhaug, 2009; Porter, Steers et al., 1974). Samtidig viser flere undersøkelser, at organisasjoner med høy grad av organisatorisk tilhørighet, oppnår bedre resultater. Dette til forskjell fra virksomheter hvor det er lav grad av organisatorisk tilhørighet (N. J. Allen og Meyer, 1990; Hein, 2009; Porter, Steers et al., 1974; Schaufeli og Bakker, 2003).

Parallelt med forskningen, har konkurransen om de beste hodene - kunnskapsarbeiderne - endret seg; Fra å være lokalt mellom statlig og privat sektor, til å bli globalt mellom internasjonale aktører. Organisasjonene opplever at spesialisert kunnskap er blitt en mangelvare, og dermed en ettertraktet ressurs i dagens postindustrielle samfunn (Haukedal, 2008). Markedsendringene har påvirket maktforholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, og gitt yrkessamfunnet en ny type arbeidstakere med mer forhandlingsmakt. Den tradisjonelle maktbalansen - om eierskapet og kontrollen med ressursene, er forskjøvet fra arbeidsgiveren og i retning av arbeidstakeren. Årsaken ligger i at verdien av eiendelene i det tjenesteytende samfunnet ikke lengre er fysiske, og /eller i samme grad kontrollerbare, men sitter i hodene og kontrolleres av arbeidstakeren på individplan (Hillestad, 2000).

Samtidig kan vi observere en trend hvor kunnskapsarbeidere ofte investerer mye tid på utdanning, og utsetter inngangen i yrkeskarrieren til et senere tidspunkt. Den nye typen kunnskapsarbeidere, entrer dermed arbeidsmarkedet med endrede behov, forventninger og ambisjoner. Fordi profesjonsutdanningen har innflytelse på arbeidstakernes normer og verdier, kan kunnskapsarbeidere være mer opptatt av at et arbeidsforhold skal være fundamentert på overenstemmelse mellom egne verdier og organisasjonens verdier. Samtidig forventer de støtte i arbeidet, og at arbeidet er tilrettelagt slik at de gjennom sitt engasjement får realisert sine faglige mål og personlige ambisjoner (Mincer, 1993).

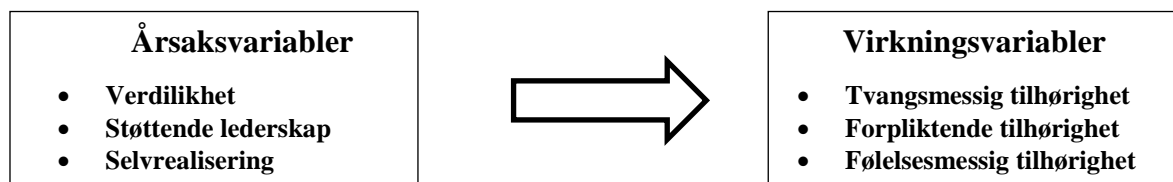
De profesjonelle arbeidere har blitt mer mobile og løsere koplet til organisasjonen, samt mer uavhengig av bransje og sektor, sammenliknet med tradisjonelle yrkesgrupper. Dette har ført til nye karrieremønstre, tilknytningsformer, identiteter og lojalitet på arbeidstakersiden. Samtidig skaper ringvirkningene behov, for å endre måten tradisjonell ledelse utøves på fra arbeidsgiversiden (Hillestad, 2000; Jacobsen og Thorsvik, 2008; Mincer, 1993). Som en konsekvens settes tilhørighet under press.

Vår forskningsmessige tilnærming bygger videre på tidligere forskning. Vi ønsker å øke forståelsen om hva som skaper tilhørighet blant kunnskapsarbeidere, slik at virksomheter tar i bruk mer av kunnskapsarbeidernes uutnyttede arbeidsinnsats (Haukedal, 2008).

Fenomenet tilhørighet har opp gjennom tidene vært forsøkt forklart gjennom forskjellige innfallsvinkler, som for eksempel; menneskers *atferd, og holdninger* (Kaufmann og Kaufmann, 2009), *behov* (Maslow i Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 221-222), *motivasjon* (Christensen og Foss, 2011; Gurholt og Gjerdahl, 2010; Haukedal, 2008; Hein, 2009; Kaufmann og Kaufmann, 2003, 2009; Kuvaas, 2008; Richardsen og Martinussen, 2008; Vroom, 1964), *engasjement* (Maylett og Riboldi, 2008; Mincer, 1993; Robinson D, Perryman S et al., 2004; Schaufeli og Bakker, 2003; Schaufeli, Bakker et al., 2006), *verdier* (Kirkhaug, 2009; G. A. Yukl, 2010) og liknende. Når vi bruker "former for tilhørighet" eller "tilhørighetsformer" mener vi at Allen og Meyers (1990) forskning og tredelte skala, sammen utgjør fenomenet tilhørighet (N. J. Allen og Meyer, 1990; Becker, 1993).

Med utgangspunkt i denne litteraturen og ut fra egne erfaringer, antar vi at desto mer kunnskapsarbeidere identifiserer seg med og deler organisasjonens verdier, desto mer støttende lederskap som utvises og desto mer selvrealisering som oppnås, desto mer tilhørighet vil den ansatte føle til organisasjonen. På bakgrunn av ovenstående, utledes følgende forskningsspørsmål:

- **Hvilke former for tilhørighet eksisterer mellom kunnskapsmedarbeidere og organisasjonen, og hva kan være årsaker til følelsesmessig tilhørighet?**



Figur 1-1 – Forenklet illustrasjon av forskningsmodellen

Dette forskningsspørsmålet er illustrert i Figur 1. Vi er spesielt interessert i følelsesmessig tilhørighet, fordi dette er den sterkeste formen for tilhørighet, og derved den tilhørighetsformen som betyr mest for om ansatte forblir i organisasjonen. Men også de to andre formene for tilhørighet, i form av tvangsmessig og forpliktende tilhørighet, vil være av interesse å avdekke (jfr. Allen & Meyer, 1990).

2 Presentasjon av virksomhetene

I denne avhandlingen, vil vi gjennomføre våre undersøkelser ved to store offentlige IKT-virksomheter i Nord-Norge. Helse Nord IKT og IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø. Felles for begge institusjonene, er at de har vært gjennom store endringer og sammenslåinger de siste årene. Begge organisasjoner forvalter utviklingen av virksomhetenes IT-miljøer mot store kundegrupper i landsdelen, henholdsvis Helse Nord og Universitetet i Tromsø.

Drift og forvaltning av stadig voksende og komplekse IT-løsninger, fordrer godt samarbeid på tvers av spesifikke fagretninger innenfor IKT-faget, i tillegg fordrer det virksomhetsforståelse i tett samarbeid med kundegrupper, henholdsvis spesialisthelsetjenesten, samt formidling og forskningsmiljøer.

Helse Nord IKT er en selvstendig avdeling i det regionale helseforetaket Helse Nord; Helse Nord IKT har over 200 ansatte, som er lokalisert ved alle sykehusene i Nord-Norge. Hovedkontoret er i Tromsø.

IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø, er organisatorisk plassert under administrasjonen, som en av syv avdelinger. IT-avdelingen har i tillegg til lokal administrasjon, fem underliggende seksjoner med over 100 ansatte tilsammen.

IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø og Helse Nord IKT er begge noenlunde likt inndelt i underliggende fagområder som brukerstøtte, databasedrift, infrastruktur, applikasjonsdrift og utvikling. Begge institusjonene er en del av offentlig virksomhet, hvor målet er å tilby IT-tjenester av høy kvalitet og verdi for organisasjonenes nære og fjerne kundeenheter. Med hensyn til arbeidstakerprofil, rekrutterer begge virksomhetene kandidater med samme utdanningsbakgrunn.

3 Teori

Målet for denne avhandlingen er å undersøke hvilke former for tilhørighet som eksisterer, og hvilke årsaker som påvirker profesjonelle medarbeideres tilhørighet til virksomheten de er ansatt i. Denne delen av avhandlingen, er viet til å gi en teoretisk og empirisk oversikt over eksisterende forskning og litteratur innen våre to hovedfelt - organisatorisk tilhørighet og profesjonsteori.

Først vil vi presentere den vitenskapelige utviklingen, som danner vår teoretiske base for undersøkelse av tilhørighet som fenomen. Her definerer Allen og Meyer (1990) fenomenet tilhørighet som, aksept av mål og verdier. Konsekvensene av tilhørighet defineres videre som ytelse og vilje til å bli (N. J. Allen og Meyer, 1990; Becker, 1993; Jacobsen og Thorsvik, 2008; Kaufmann og Kaufmann, 2009). Profesjonsteorien danner konteksten for hvem kunnskapsarbeiderne er, og hva som er særskilt for disse. Peter F. Drucker introduserte begrepet kunnskapsarbeider allerede i 1959 (Beatty, 1999) som definisjon på en spesialist som kan mer om faget, enn ledelsen eller noen andre i organisasjonen.

3.1 Tilhørighet

I denne seksjonen starter vi med å gi et kort tilbakeblikk, på hva som setter organisatorisk tilhørighet under press. Deretter redegjør vi for tidligere forskning og definisjoner av fenomenet organisatorisk tilhørighet. Vi avslutter med å utdype Allen og Meyers (1990) teori om tilhørighet, og presenterer årsaksvariabler som forskning har vist påvirker tilhørighet som fenomen.

3.1.1 Organisatorisk tilhørighet under press

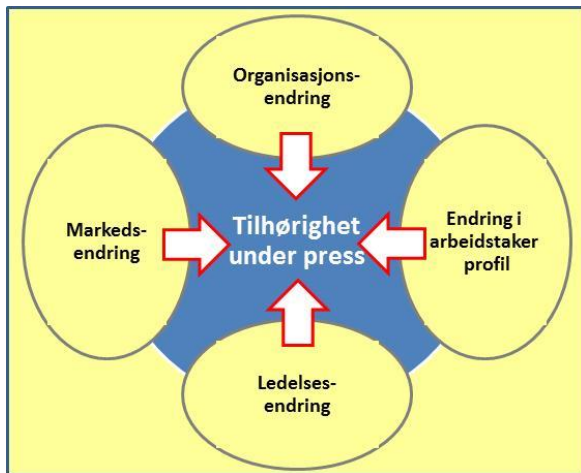
Dette kapittelet tar for seg hvordan endringer i markedet, organisasjonen, arbeidstakerprofilen, eller ledelsen, påvirker fenomenet tilhørighet.

I de siste 20-30 årene har det tjenesteytende markedet vokst i takt med behovet, for å tilpasse seg nye markedsendringer og overleve økende konkurranse (Hillestad, 2000). Markedsendringer genererer mindre forutsigbarhet, og leder til et behov for organisatoriske endringer som er mer tilpasset den moderne forretningsverden. Spesielt i postindustrielle land, ser vi at endringene går i retning av økt produksjon av kunnskapsintensive produkter (Colbjørnsen, Drake et al., 1999). Globalisering av tilgangen på informasjon og kunnskap, forandrer verdiskapningsprosessen i markedet, og både privat og offentlig sektor er gjenstand for omstillinger og fornyelse (Johannessen og Olaisen, 1999).

Endringene, konkurransen og kravene til produktivitet, tvinger fram behov for mer fleksible organisasjoner og leder til organisasjonsendringer (Hillestad, 2003). Offentlig sektor har som et eksempel, fått krav om å tilpasse seg fleksibilitet, effektiv samhandling, sentralisering, innføring av anbudsprosesser, samt gjennomføring av konkurranseutsettelse på flere områder. Resultatet er nye organisasjonsformer med flatere struktur, nye kontraktsformer ved ansettelse og økt organisering av arbeidet i team og prosjekter (Hillestad, 2000). Både offentlige og private eiere stiller krav til lønnsomhet og effektivisering. Lønn i tjenesteytende virksomhet, er en stor utgiftspost og nedskjæringer her vil lett ramme kunnskapsarbeidere. Å satse på investeringer eller nedskjæringer er blitt strategiske virkemidler for videre drift (Mowday, 1998). Dermed er reduksjon i lønnskostnad blitt et fleksibelt virkemiddel for kunnskapsbedrifter, til tross for at nettopp kunnskapsarbeideren samtidig er bedriftens viktigste ressurs (Mowday, 1998).

Arbeidstakerprofilen endres også som følge av markeds- og organisasjonsendringer. Antall sysselsatte i industripregede yrker forbigås av antall ansatte i tjenesteytende virksomhet. Endringen understøttes av en undersøkelse, hvor andelen sysselsatte i tjenesteytende virksomhet ligger på henholdsvis 90 % i USA og England, 88 % i Norge og 83 % i Sverige (Jacobsen og Thorsvik, 2008, s 216). Dette er en del av den tidligere nevnte forskyvningen, av den klassisk ressursbaserte maktbalansen (Hillestad, 2000; Mincer, 1993). Tjenesteytende organisasjoner blir derfor svært avhengige av disse kunnskapsarbeiderne, nettopp for å kunne levere kvalitet, effektivitet og verdiskapning i statlig sektor. De samme ressursene er den dominerende faktoren, som bidrar til å skape konkurransefortrinn i privat sektor (Hein, 2009).

Flere forskere gir uttrykk for at parallelt med at kunnskapsarbeiderne entret arbeidsmarkedet, så påvirker også dette måten lederskap utøves på (Colbjørnsen, Drake et al., 1999; Hillestad, 2000; Lipman-Blumen og Leavitt, 1999) (Jacobsen, 2005; Martinsen, 2008). Økende konkurranse, mobilitet og asymmetri i lojaliteten mellom ansatt og organisasjon, vil føre til at kontinuitet i virksomhetene reduseres. En slik utvikling kan føre til nedgang i virksomhetens produktivitet og verdiskapning. Blant annet fordi organisasjonene må bruke mer tid på rekruttering og opplæring av nyansatte.



Figur 3-1 – Illustrasjon av tilhørighet under press

Samtidig ser vi at styrken på avhengighetsforholdet mellom organisasjon og ansatt endrer seg, i form av en maktforskyvning i retning av kunnskapsarbeideren. Dette påvirker måten lederskap utøves på. Samtidig øker presset på tilhørighet, fordi virksomhetene er avhengige av at disse høyt spesialiserte kunnskapsarbeidere forblir i organisasjonen (Mowday, 1998).

Som Figur 3-1 viser, vil nevnte endringer sette fenomenet tilhørighet under press. Endringer vil derfor også eksistere i fremtiden. Raskere utvikling resulterer i raskere endringstakt. Behovet for å tilpasse seg endringene, enten i markedet, organisasjonen, hos arbeidstaker eller ledelse, vil påvirke og drive frem behov for endring i de øvrige. Samtidig forsterker dette presset på tilhørighet.

Fortsatt utvikling av tilhørighet står derfor sentralt, i forhold til å utvikle den ansattes psykologiske kopling til organisasjonen, og for å motvirke turnover-intensjon. Vi finner blant annet støtte i Mowday (1998), som argumenterer om at behovet for å skape tilhørighet står sterkere og er like viktige i dag, om ikke viktigere enn noen gang (Balfour, 1996; Mowday, 1998; Vroom, 1964; WeiBo, 2010). Lipman-Blumen og Leavitt (1999) argumenterer videre for at en gruppe individer, med felles verdier og uten begrensende organisatoriske strukturer, vil kunne utvikle en sterk dedikasjon til oppgaven som skal løses gjennom den enkeltes og felleskapets sterke innstilling (Lipman-Blumen og Leavitt, 1999). Når gruppen kollektivt føler at arbeidet er viktig, oppstår en gruppekohesjon (Kirkhaug, 2009). En synergieffekt av gruppekohesjon kan resultere i at det utvikles en felles organisatorisk tilhørighet for nettopp å nå målet. For å oppnå verdiskapning i høgteknologiske organisasjoner, er det altså ikke nok å ha ansatt de klokeste hodene. Virksomhetene må, i tillegg til å strukturere arbeidet og forvalte ressursene, også kunne lede kunnskapsarbeiderne for å nå sine mål (Hersey, Johnson et al., 2008).

3.1.2 Tidligere forskning på tilhørighet

Fenomenet organisatorisk tilhørighet, er et resultat av en rekke faktorer som inntreffer i, og påvirkes av, den daglige arbeidssituasjonen til profesjonelle kunnskapsarbeidere. Vi vil i denne delen gå nærmere inn på hvordan begrepet organisatorisk tilhørighet er definert.

I 1960 skrev Howard Becker sin "side-bet theory". Becker mener at de ansattes tilhørighet baserer seg på en økonomisk bytte-teori, der de ansatte har "skjulte" investeringer gjennom å bli værende i bedriften. Denne kostnaden øker etter hvert, og vil gjøre det vanskeligere for den ansatte å slutte. I følge Becker er organisatorisk tilhørighet sterkt knyttet til turnover, og kan derfor måles gjennom å se på hvilke grunner de ansatte har til å forlate bedriften (Wikipedia, 2012). Farrell og Rusbult (1981) og Kanter (1968) følger en liknende tilnærming for tvangsmessig tilhørighet. De betrakter "cognitive-continuance commitment" som fordelene ved å bli værende, profitt, veid opp mot prisen det koster å avslutte ansettelsesforholdet (se Farrell og Rusbult, 1981; Rusbult og Farrell, 1983 og Kanter, 1968 i N. J. Allen og Meyer, 1990).

Wiener og Vardi (1980) gjorde tidlig bruk av en egen skala til å måle og tallfeste forpliktende tilhørighet. Her er forskningen rettet mot å undersøke, i hvilken grad en person er lojal til organisasjonen og er oppofrende for organisasjonens mål. Deretter i hvilken grad de ikke kritiserer organisasjonen (se Wiener og Vardi, 1980 i N. J. Allen og Meyer, 1990).

Empiriske studier viser at ansattes organisatoriske tilhørighet berøres og påvirkes av en rekke sentrale sosiale og psykologiske forhold. Forskning på følelsesmessig tilhørighet er trolig best kjent fra arbeidet til Porter med kollegaer. Porters teori er basert på følelser, og hvordan man kan skape en såkalt psykologisk kontrakt mellom den enkelte ansatte og organisasjonen. Porters definisjon: "*Organizational Commitment is defined here in terms of the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*".

Porters teori er videre karakterisert gjennom tre faktorer. En sterk tro og aksept for virksomhetens mål og verdier, vilje til å yte mye for virksomheten og et sterkt ønske om å forbli i virksomheten. Kanter (1968) definerer på sin side følelsesmessig tilhørighet som "cohesion commitment", noe som også er i samsvar med Kirkhaug (2009). Buchanan (1974) har på sin side begrepsmessig definert følelsesmessig tilhørighet, som tilknytning til organisasjonens mål og verdier (Se Kanter 1968; Mowday, Buchanan 1974; Porter, Steers, Mowday og Boulian, 1974; Porter, Crampon og Smith 1976; samt Steers og Porter 1979 i N. J. Allen og Meyer, 1990; Kirkhaug, 2009; Mowday, 1998).

En mye brukt metode for å måle organisatorisk tilhørighet, er et spørsmålsett fra 1979 utviklet av Mowday et al. "Organizational Commitment Questionnaire" forkortet OCQ. Med utgangspunkt i arbeidet fra Porter(1974), tar den for seg tre faktorer: Hvordan de ansatte aksepterer virksomhetens verdier, de ansattes vilje til å stå på ekstra for virksomheten, og ønske om videre ansettelsesforhold i den samme virksomheten.

Mowday et al. framviser sterke bevis for intern konsistens, pålitelighet og validitet av OCQ (Vroom, 1964). Mowday et al. (1979) er imidlertid senere blitt kritisert for uklarhet og sammenblandingen av intendert atferd og holdninger. Videre påpekes det at OCQ holder fast på en sterk tilknytting mellom organisatorisk tilhørighet og "turnover", og fortsetter i det endimensjonale sporet. OCQ er også kritisert for ikke skille mellom andre typer tilknytning, som for eksempel tilhørighet til profesjon, arbeidsoppgavene, fagforening eller kolleger (Balfour, 1996; Vroom, 1964; WeiBo, 2010).

Et lite paradigmeskifte blir introdusert av O'Reilly og Chatman (1986), som definerer organisatorisk tilhørighet som en psykologisk kontrakt. Den ansattes følelser for organisasjonen, er basert på hvilken måte de godtar organisasjonens verdier og synspunkter. Forskerne mener at dette forekommer på tre forskjellige måter: Føyelighet, for å oppnå en eller annen gode eller gevinst, identifisering eller involvering basert på et ønske om å høre til, eller internalisering, der egne og organisasjonens verdier sammenfaller (O'Reilly og Chatman, 1986). I forhold til tidligere forskning skiller O'Reilly og Chatman mellom to typer tilhørighet. En type er føyelighet - man gjør noe med hensikt å oppnå en gevinst, altså en ren byttekontrakt. Den andre typen tilhørighet, er gjennom følelsesmessig tilknytting gjennom identifisering og internalisering. I tillegg mener de, at forskning på organisatorisk tilhørighet ikke bør begrense fokuset på årsaker til å slutte. Det må også avdekkes andre, positive utfall for bedriften og grunner, for at den ansatte ikke skal forlate bedriften (Cohen, 2007; WeiBo, 2010). Forskning og studier som benytter seg av funn og skalaer utviklet av O'Reilly og Chatman, er kritisk til blant annet at identifiseringsskalaen ikke bidrar nevneverdig utover det OCQ gjør. I tillegg til at, identifisering og internalisering er vanskelig å skille fra hverandre. I tillegg er det uenighet om begrepet føyelighet, kan brukes for å måle en psykologisk tilhørighet til organisasjonen (Cohen, 2007).

Når vi ser på kunnskapsarbeidernes tilhørighet, gjennom behovet en person har for å føle seg inkludert og akseptert av en gruppe eller andre individ(er), er det viktig for oss å følge en tilnærming som er i samsvar med andre forskeres beskrivelser i faglitteraturen (se Kanter 1968 i N. J. Allen og Meyer, 1990; Kirkhaug, 2009).

Det må likevel presiseres, at det opp gjennom tidene ikke er etablert en enighet om et felles rammeverk for måling av tilhørighet. Vi observerer at begrepet tilhørighet kan presenteres på en slik måte, at det vil kunne oppfattes som overlappende. Det vil si at noen ganger referer fenomenet tilhørighet til det samme begrepet, mens i andre sammenhenger referer det samme fenomenet til forskjellige begreper og forskjellige kontekster. Dette defineres ofte som, "jingle-jangle fallacies".

Based on these results he warned researchers to beware of jingle (scales with the same name reflecting the same construct) and jangle (scales with different names reflecting different constructs) fallacies and to pursue construct validity studies more vigorously to test interpretations of the measures. (Marsh, Craven et al., 2003)

For å undersøke tilhørighet, velger vi å støtte oss på Allen og Meyers (1991) tre-komponentmodell for tilhørighet, basert på tre skalaer (Becker, 1993). Blant annet fordi disse forskerne gjennom sine artikler, bøker og arbeide følger en sterk intensjon om å rydde i denne begrepsjungelen. I det videre arbeidet vil vi omtale Allen og Meyers skalaer med: "Continuance Commitment" som tvangsmessig tilhørighet, "Normative Commitment" som forpliktende tilhørighet og "Affective Commitment" som følelsesmessig tilhørighet (N. J. Allen og Meyer, 1990; Becker, 1993).

3.1.3 Allen og Meyers teori og 3-komponentmodell

Den dominerende og mest brukte teorien innen forskning på tilhørighet er fra Allen og Meyer (1990), de tar utgangspunkt i tidligere forskning fra blant annet Becker og Porter med kolleger. De beskriver tilhørighet som et flerdimensjonalt fenomen. Organisasjonstilhørighet er beskrevet med tre former for tilhørighet: Tvangsmessig- forpliktende- og følelsesmessig tilhørighet (N. J. Allen og Meyer, 1990; Becker, 1993).

Tvangsmessig tilhørighet, er knyttet opp til den ansattes opplevelse av kostnader ved å forlate organisasjonen. Tvangsmessig tilhørighet er hovedsakelig farget av arbeidserfaringer og sosialisering i bedriften, både før og etter man er ansatt. Det kan være lønn, arbeidsvilkår, frynsegoder, spesialkompetanse spesifikt for bedriften og som den ansatte har opparbeidet seg gjennom flere år, gode kolleger og / eller arbeidsstedets geografiske plassering. I praksis er dette faktorer som den ansatte ikke kan ta med seg inn i en ny bedrift, og spiller inn når den ansatte vurderer å skifte jobb (Cohen, 2007).

Forpliktende tilhørighet er medarbeidernes følelse av forpliktelse til organisasjonen. Den ansatte føler at han skylder noe tilbake til bedriften og blir dermed værende i organisasjonen (N. J. Allen og Meyer, 1990; Colquitt, Lepine et al., 2012).

I det videre arbeidet vil hovedfokus være følelsesmessig tilhørighet. Dette fordi vi som nevnt tidligere anser denne komponenten av tilhørighet som særskilt viktig, for virksomheter som ønsker å skape et ønske blant sine ansatte om å bli i organisasjonen.

Følelsesmessig tilhørighet, tar utgangspunkt i medarbeiderens følelser til og identifisering med organisasjonen. De ansatte opplever sterk tilhørighet når de aksepterer virksomhetens mål og verdier, og disse sammenfaller med den ansattes egne mål og verdier. De ansatte ønsker dermed fortsatt å være tilknyttet virksomheten, og er villige til å yte mye på virksomhetens vegne.

3.1.4 Årsaker som påvirker tilhørighet

Årsaker til følelsesmessig tilhørighet er delt inn i fire kategorier: Personlige egenskaper, arbeidserfaring, jobbrelevante egenskaper og organisatoriske former.

Personlige egenskaper som alder, ansiennitet, kjønn og utdanning, er undersøkt uten å finne noen signifikante sammenhenger med tilhørighet. Sammenhengen mellom disse var indirekte, og forsvant når man kontrollerte for belønning og verdier.

I en svensk undersøkelse, svarer åtte av ti at deres alder har vært et hinder om de vil bytte jobb (Edman-Källströmer, 2011). Men Allen og Meyer (1990) argumenter for, at alder ikke har noen signifikant sammenheng med tilhørighet (N. J. Allen og Meyer, 1990). Ut fra egne observasjoner, ser vi at dyktige kunnskapsarbeidere med attraktiv kompetanse uavhengig av alder oftest skifter jobb (Becker, 1993; Hildebrandt, Brandi et al., 2001; Hillestad, 2000).

Andre personlige egenskaper som behovet for prestasjon, autonomi og følelsen av mestring, har vist seg å korrelere med tilhørighet - men da kun i moderat grad (Becker, 1993).

Meyer og Allen påpeker videre at arbeidserfaring har vist seg å være sterkt knyttet til følelsesmessig tilhørighet. Studier har også vist at variabler som egenskaper ved jobben, variasjon og utfordringer i arbeidet, størrelse på organisasjonen og rollekonflikt, har en sammenheng med organisasjonstilhørighet (Becker, 1993).

Det er gjort få studier på forholdet mellom organisatoriske former og tilhørighet, Mowday sier selv at strukturelle forhold muligens ikke påvirker tilhørighet direkte (Mowday, 1998). Som redegjort for i kapittel 3.1.1, så vil en gruppe med felles verdier uten begrensende organisatoriske strukturer kunne utvikle en sterk dedikasjon til oppgaven. Dette kan igjen føre

til en felles tilhørighet for å nå målet (Lipman-Blumen og Leavitt, 1999). Kirkhaug skriver i sin artikkel fra 2009, at formaliserte regler og rutiner kan ha en positiv effekt på de ansattes aksept for organisasjonens verdier. Gjennom å følge organisasjonens regler og rutiner, så vil kanskje de ansatte føle at de har organisasjonens verdier og mål for øye mens de jobber (Kirkhaug, 2009).

3.2 Profesjonsteori

Kunnskapsarbeidere er en betegnelse som benyttes om en viktig rolle den ansatte skal fylle - både personlig og profesjonelt. Når begrepet benyttes, peker det samtidig på hvor viktig kunnskap er blitt for dagens virksomheter (Hamre, 2006). Omtale av kunnskapsarbeidere kjennetegnes, ved at de enten besitter en spesialisert fagkunnskap som ofte er ervervet gjennom lengre og høyere utdanning, og/eller lang praktisk spesialisert erfaring innen et gitt område (Hein, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2008. s141; Rueslåtten, 2006). Som en tilleggsopplysning vil vi nevne at begrepet kunnskapsarbeider også omtales i flere former, men referer til det samme fenomenet. Når begrepet kunnskapsarbeider omtales i ledelses- og organisasjonsteorien, kalles det for intellektuellkapital. I bedriftsøkonomien kalles det humankapital, mens det innen i regnskapsteori benevnes som immateriell kapital (Gottschalk, 2003). Vi lar økonomisk verdifastsetting være utenfor "scopet" til denne avhandlingen, og støtter oss på følgende definisjon av begrepet kunnskapsarbeider:

velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner, kunnskap og/eller kompetanse som bidrar til å øke, realisere og stimulere en organisasjons verdiskaping og arbeidsprosesser.

(Hillestad 2002 i Gottschalk, 2003, s. 195)

Flere og flere organisasjoner kjennetegnes nettopp av, at de opererer med en høy andel kunnskapsrike spesialister. Mange faggrupper som kan defineres som kunnskapsarbeidere. For eksempel kan advokater, ingeniører, økonomer, kunstnere, arkitekter, forskere, leger og psykologer nevnes som noen typiske fagområder med høyspesialiserte medarbeidere (Hein, 2009; Hillestad, 2000).

I undersøkelser og blant forskere, gis det oftere uttrykk for at kunnskapsarbeidere er den sentrale og strategisk viktigste ressursen i kunnskapsintensive virksomheter (Colbjørnsen, Drake et al., 1999; Hillestad, 2000; Jacobsen og Thorsvik, 2008). En tydelig støtte til dette finner vi i SSBs funn i en undersøkelse fra Norstat, gjengitt i en artikkel i Abelia:

"Kunnskap er den viktigste innsatsfaktoren i kunnskapsøkonomien. SSB har beregnet at menneskelige ressurser utgjør 73 prosent av vår nasjonalformue i 2008. Likevel er det først de siste årene at vi for alvor ser hvilke konsekvenser utvikling av humankapital har, spesielt for den kunnskapsbaserte økonomien. De viktigste innsatsfaktorene er ikke lenger kapital, bygninger eller utstyr, men menneskene selv(Wibe, 2011)".

I en kommentar til denne undersøkelsen presiserer leder for Abelia, Paul Chaffey, at medarbeidere med høy kompetanse som stadig videreutvikles er en vesentlig forutsetning for framtidig vekst i Norge.

Ressursene i dagens arbeidsliv består altså i økende grad av kompetanse, i form av spesialisert kunnskap tilknyttet den enkelte arbeidstaker. Overgang fra tradisjonell industriproduksjon til tjenesteytende produksjon, har derfor endret arbeidsgivers eierskap og kontroll med ressursene. Dette har utløst nye utfordringer med hensyn til handlingsrom og fleksibilitet (Røvik, 2008). Arbeidsgivere har ofte fortsatt et kontraktsfestet eierskap til ressursen. Men med hensyn til styring, helt avhengig av ressursens villighet. Eksempelvis mister arbeidsgiver kontroll med styringen av ressursen i kortere eller lengre perioder, i det arbeidstakeren går hjem, blir syk eller for eksempel tar ut lovfestede permisjoner som fødselspermisjon og lignende (Mincer, 1993).

For profesjonelle medarbeidere, er arbeidet en viktig kilde til selvrealisering. De har vist stor villighet til å investere i utdanning, har ofret og ofrer gjerne mye av sin tid til familie og fritid til fordel for arbeidsgiver (Mincer, 1993). Profesjonelle medarbeidere er følgelig blitt mer bevisst på hva som er viktig, riktig og attraktiv kompetanse. De vet og på hvilken måte de kan få uttelling for sin utdanning og intellekt. Å investere i utdanning er forbundet med flere typer kostnader, ikke bare økonomiske. Eksempler på slike kostnader og oppofrelser kan være, at en lengre utdanning gjør at det tar lengre tid før disse kloke hodene kommer ut i arbeidslivet. I mellomtiden har de utsatt investering i bolig, ofte tilbrakt flere timer enn det som er normalt i en arbeidsdag på fordypning i studiene, levd i mange år på et begrenset budsjett, og utsatt relasjon- og familieplaner i påvente av en gevinst som ligger langt frem i tid. Kunnskapsarbeidere er følgelig bevisst sin egenverdi (Hein, 2009; Hillestad, 2000). De søker seg derfor til stillinger hvor de både kan få god avkastning på egen kompetanse og får realisert lidenskapen til fagfeltet de har utdanning til og erfaring på. At kunnskapsarbeidere er bevisst på sin verdi og stiller krav og forventninger til arbeidsgiver, understøttes godt av følgende utsagn hentet fra et intervju i en norsk bank.

"Ansettelsesintervjuene er blitt snudd på hodet, ved at søkerne intervjuer ledelsen om hva slags muligheter og fordeler bedriften kan tilby. Riften om de kompetente medarbeiderne er stor, og de stiller store krav til den bedriften de skal jobbe i." (Mincer, 1993, s75)

I tillegg er arbeidet personlig for kunnskapsarbeidere, og utgjør en stor del av deres identitet. Arbeidsplassen er ikke lenger bare et sted der det utføres en jobb i bytte mot lønn, det har også blitt et sted for de ansattes utvikling og selvrealisering. Andre verdier som samarbeid, og å kunne virke som "hele mennesker" om et større mål, blir også viktig. Hvis ikke kunnskapsarbeidernes behov fanges opp og potensial utnyttes i tilstrekkelig grad, kan de havne i faresonen for å kjede seg - alternativt søke utfordringer utenfor virksomheten.

Kunnskapsarbeidere motiveres følgelig ikke på samme måte som andre yrkesgrupper, av eksterne incentiv som lønn eller status. Hein (2009) argumenterer for at den høyspesialiserte kunnskapsarbeideren i større grad styres av en indre motivasjon som grenser mot altruisme, det vil si er til nytte for andre og tjener enn større sak enn ham selv (Hein, 2009). I et slikt lys, blir muligheten til selvutvikling og selvrealisering svært viktig for kunnskapsarbeideren. Resultatet av dette er at kunnskapsarbeidere føler seg berettiget til å stille andre krav og forventninger til arbeidsoppgaver og arbeidsgiver, når de kommer ut i yrkeslivet. Dette kan gjøre at profesjonelle arbeidstakere forventer mye tilbake, i forhold til å få bruke sine evner og kunnskaper, og til å kunne realisere sitt potensial (Horverak og Ødegård, 2006).

Parallelt skal arbeidet samtidig bidra til å utvikle og gi påfyll av ny kunnskap (Mincer, 1993 s 73-75). Oppgavene må være utfordrende, utviklende og samtidig være motiverende og stimulerende. Det er også viktig at oppgavene er meningsfylte, og at de får mulighet til å utfordre sin fagkompetanse - gjerne på grensen av det de er i stand til å mestre. For å trives i arbeidet, må kunnskapsarbeidere kunne forvalte eierskapet til arbeidsprosessene. De må også ha mulighet for å utvikle seg gjennom arbeidet ut fra egne behov, interesser og forventninger.

Fordi kunnskap er en individuell ressurs, er disse ansatte mer uavhengige av og har større muligheter for å leve av egen begavelse og nettverk. For arbeidsgiver er forvaltning av kunnskapsarbeidere forbundet med risiko. I dagens marked ser vi endringsdyktige spesialister som er mer mobile (Mincer, 1993), og har lettere for å bytte mellom virksomheter i jakten på å kunne realisere seg selv. Sammenliknet med tradisjonelle yrkesgrupper, er følgelig profesjonelle arbeidere løsere koplet til organisasjonen og samtidig uavhengig av bransje og sektor (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

Når profesjonelle medarbeidere oftere skifter arbeidsgiver, hevdes det at dagens arbeidstakere er blitt mindre lojale. En undersøkelse (utført av Hillestad 2001, gjengitt i Hildebrandt, Brandt et al., 2001) viser tvert imot at kunnskapsarbeidere er svært lojale mens de er ansatt. Selv om arbeidstakere er mer tilbøyelig til hyppigere å foreta jobbskifte, betyr ikke det nødvendigvis at de er mindre lojale.

3.2.1 Særskilt for den profesjonelle IKT kunnskapsarbeideren

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hva som er særskilt for den profesjonelle IKT-kunnskapsarbeideren. I svært teknologisk orienterte fagprofesjoner^a som IKT-bransjen, ser vi at kunnskapsarbeiderne i seg selv representerer den viktigste ressursen. De har egenskaper som er viktige for arbeidsgiver og virksomheten i utførelsen av arbeidet.

Særskilt for den profesjonelle IKT-kunnskapsarbeideren, handler dette om evnene til å bearbeide (analysere / vurdere) og strukturere komplisert digitalisert informasjon. Desto mer digitalisert organisasjonen er, desto mer strategisk viktig blir disse menneskelige ressursene. Det er disse egenskapene blant de profesjonelle arbeidstakerne, som bidrar til å fullstendigjøre digitalisert informasjonsbehandling i virksomhetene (Gottschalk, 2003).

Til forskjell fra andre tjenesteorienterte yrker, er arbeidshverdagen for mange profesjonelle IKT-spesialister sterkere preget av et utbredt samarbeid med spesialister på tvers av andre yrker - interne så vel som med eksterne konsulenter. Dette som følge av at teknologiens omfang i virksomhetene. For eksempel ved innføring og drift av ny teknologi ved sykehus, der leger, sykepleiere og teknologer må jobbe sammen. Eller ved utvikling av nye og mer fleksible arenaer for læring, gjennom bedre anvendelser av IKT-løsninger der akademikere, forskere og IKT-spesialister må samarbeide tett.

Utvidelse i bruk av teknologi bidrar til stadig mer flytende grenser, og øker brukerens krav om tilgjengelighet til enhver tid. Dette gjør at IKT-kunnskapsarbeiderne som skal betjene disse brukerne, også må være mer tilgjengelige. Dersom ledelsen ikke skjærmer disse spesialistene, kan en slik tilværelse i det lange løp være en betydelig belastning.

Globalisering og konkurranse i markedet, har ført til stor knapphet på profesjonelle IKT-kunnskapsarbeidere. Omfanget har resultert i at Regjering nå også har kommet på banen. De

^a IT enheter (som eksempelvis skal møte kravene til økt integrasjon og samhandling mellom IKT systemer i virksomheten), eller virksomheter som er avhengige av pålitelig IKT infrastruktur (eksempelvis styresystemer for oljeplattformer, BBS, helsevesen, forsvar, kraftforsyning ol)

ønsker å ta grep slik at Norge som nasjon skal styrke sin IT-kunnskapsbaserte konkurransekraft (FAD, 2013).

3.2.2 Lederskap og ledelse av kunnskapsarbeidere

I henhold til Druckers argumentasjon, er en av egenskapene til kunnskapsarbeidere at de har større innsikt på sine fagområder enn sine sjefer. Dersom lederens organisatoriske formaliteter og krav går på tvers av den fagprofesjonelle standarden, så kan dette resultere i at administrative krav blir ignorert (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Dette kan skyldes at kunnskapsarbeidere gjennom sin utdanning er blitt formet og preget av sin profesjons normer og verdier. De utvikler en sterk lojalitet til sin profesjon (Hein, 2009; Hillestad, 2000; Jacobsen og Thorsvik, 2008. s141; Rueslåttén, 2006)

På ledelsessiden kan dette føre til mangelfull forståelse av kunnskapsarbeidere, og lede til uklarhet om ledelsesrollen og uttalelser som "Å lede kunnskapsarbeidere er som å gjete katter (Ladegår, 2008)", "Fri oss fra ledelse", og «Kunnskapsarbeidere er ledelsesresistente" (Colbjørnsen, 2009). Dersom ledelse utføres med basis i mistolking av situasjonen, kan kunnskapsarbeidere oppleve at måten de blir styrt på blir et kompromiss med faglige verdier, normer og standarder. Dette kan også forklare at felles oppnevnte verdier som er utformet for hele virksomheten, kan oppleves som meningsløse for kunnskapsarbeidere (Scott, 1966 i Hein, 2009). Det kan derfor virke som kunnskapsarbeidere i mindre grad aksepterer makt og/eller å ha en leder over seg (Colbjørnsen, Drake et al., 1999; Colbjørnsen, Drake og Haukedal, 2001 i Hillestad, 2003).

Siden kunnskapsarbeidere ressursmessig er på toppen innen sitt fagområde, legger de ned stor personlig energi i arbeidet. Ofte bevisst eller ubevisst søker de etter tilstander som defineres som kick og flyt (Haukedal, 2008; Hein, 2009; Pilke, 2004). Her er det viktig at lederen forstår kunnskapsarbeidernes behov. I denne prosessen er en del av identiteten til kunnskapsarbeidere normalt forbundet med opplevelsen av faglig frustrasjon. For ledere kan det forveksles og oppleves som negativ og unormal adferd. En tradisjonell feilkilde – gjennom en i utgangspunktet god intensjon, er at ledere forsøker å gjøre arbeidsoppgaven lettere. Fordi de feiltolker situasjonen og frustrasjonen, vil et slikt tiltak i praksis frarøve kunnskapsarbeidere den viktigste motivasjonsfaktor de har i arbeidet. Søken etter kick og flyt gjennom sin identitet. Kunnskapsarbeidernes dedikasjon henger også sammen med identitet og sterk plikt- og verdietikk. Pliktetikken stammer fra en lang profesjonsutdannelse, hvor

profesjonelle arbeidstakere ser det som deres plikt å opprettholde faglig høy standard (Haukedal, 2008; Hein, 2009).

Dersom bedriftsledelsen innledningsvis forveksler kunnskapsarbeidernes ønske om å etterleve en høy faglig standard, kan ledere oppleve det som om kunnskapsarbeidere motsetter seg lederskap. Hvis dette skjer, utløser det ofte tiltak som forsøker å regulere arbeidet gjennom økt bruk av instruksjoner og formaliteter (Mincer, 1993). (Mintzberg (1998) i Hillestad, 2003) argumenterer for at kunnskapsarbeidere i større grad responderer på inspirasjon, og i mindre grad på instruksjoner og veiledning.

Generelt sett har en leder begrenset mulighet for direkte å gi kunnskapsarbeidere tilstanden av kick, flyt eller identitet. Ledelse av profesjonelle spesialister bør derfor baseres på et indirekte og skjermet lederskap som retter fokus mot å stimulere eksistensielle motivasjonsfaktorer. Dette på en måte som gjør at disse samtidig er i samsvar med målsetningen til virksomheten (Jacobsen og Thorsvik, 2008; Mintzberg, Ahlstrand et al., 2009). Sentralt i utøvelsen av skjermet lederskap, vil være å legge til rette for at kunnskapsarbeideren kan leve ut sin identitet gjennom sine verdier. Forhold som behov, interesser og forventinger som er viktig for kunnskapsarbeiderne, får derfor en vesentlig innflytelse på organisasjonens evne til å skape verdier (Ladegår, 2008).

I dag – som før, handler det strategisk ledelsesperspektiv om å forvalte virksomhetens ressurser på en optimal måte. Samtidig søker bedriftene etter større handlingsrom og fleksibilitet, med hensyn til å kunne regulere arbeidsinnsats og kapasitet i perioder med høy produksjon. Dette temaet er dagsaktuelt, i en pågående samfunnsdebatt rundt bruk av overtid, arbeidstidsberegninger og midlertidige ansettelse (Wright og Kehoe, 2008). Disse markedskreftene, i kombinasjon med ønske om økt fleksibilitet fra begge parter, har resultert i en ny type kunnskapsarbeider som er mer endringsvillig og tilpasningsdyktig. Dette viser at markedskreftene og utviklingen i tjenesteytende yrker har resultert i en organisasjonsmessig maktforskyvning, der arbeidstakere med høyt spesialisert kunnskap og kompetanse nå sitter med makten. Dette er en endring fra det klassiske og ressursbaserte perspektivet, hvor kritiske ressurser kontrolleres og besittes av organisasjonen (Hillestad, 2000; Mincer, 1993).

Verdien og innsatsen til kunnskapsarbeiderne vil også variere over tid, uavhengig av naturlige og åpenbare årsaker. (Haukedal, 2008). Verdien øker ved økende engasjement, og minker dersom de ansatte jobber mindre effektivt (Gottschalk, 2003). Når engasjementet minker, vil det medføre en reduksjon av virksomhetens og samfunnets potensielle verdiskaping. Derfor kan man si, at verdien av kunnskap i realiteten kontrolleres av de ansatte

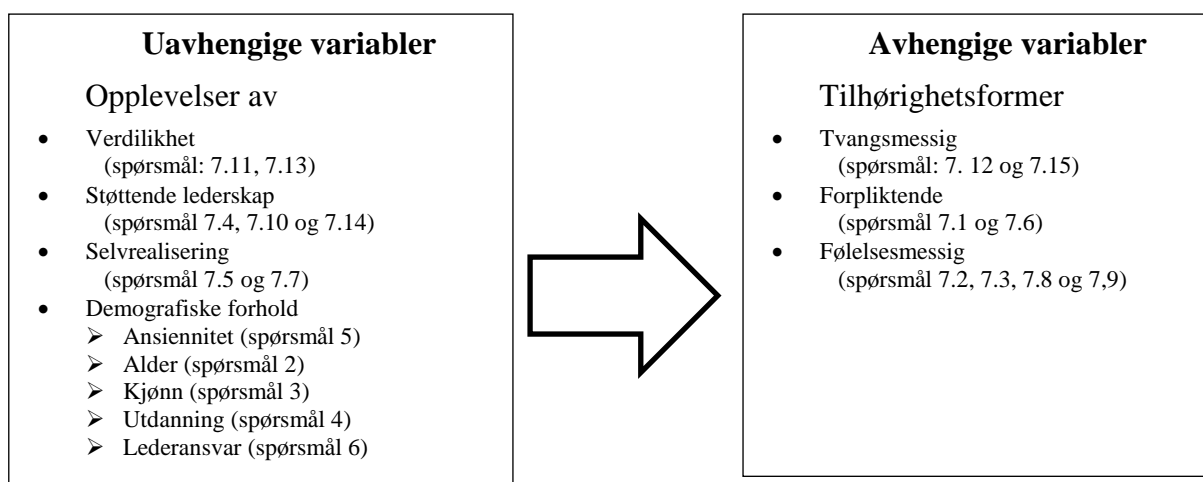
(Colbjørnsen, Drake et al., 1999; Gottschalk, 2003; Ladegår, 2008). Dette støttes også av Hillestad, som argumenterer for at kunnskapsarbeidere kontrollerer kunnskapen på individplan(Hillestad, 2000).

Utvikling og frigjøring av det iboende potensial til kunnskapsarbeidere, er en vesentlig ledelsesutfordring. Mange kunnskapsintensive bedrifter opplever det i dag derfor som utfordrende, å realisere virksomhetens tilgjengelige reserver av uutnyttet arbeidsinnsats (Haukedal, 2008).

Spesialistene må ha påfylling av kunnskap og erfaringer, i tillegg må disse menneskene engasjeres slik at de er villige til å bruke dyktigheten, evnene og engasjementet sitt til det beste for virksomheten(Colbjørnsen, Drake et al., 1999).

4 Metode

I dette kapittelet redegjør vi for den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet i denne studien. Vi redegjør for design, metodevalg og populasjon. Deretter følger forarbeidet og redegjørelsen til spørreskjemaet. Videre går vi igjennom forskningsmodellen, og avslutter med hvordan selve datainnsamlingen foregikk. Nedenfor detaljerer vi forskningsmodellen som illustrert i Figur 4-1.



Figur 4-1 - Forskningsmodell

4.1 Design og metodevalg

Valget av forskningsdesign må sees i forhold til selve forskningsspørsmålet, og hvordan undersøkelsen er tenkt gjennomført. Normalt velges det en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. I vårt tilfelle er forskningsspørsmålet klart, og undersøkelsen har en testende tilnærming på få nyanser blant mange enheter - altså et ekstensivt forskningsopplegg.

Kvalitativt design skiller seg fra kvantitativt design, i form av at førstnevnte gir tekstdata mens sistnevnte gir talldata som basis for videre analyse. Siden kvantitative undersøkelser normalt skjer via spørreskjema, altså lukkede svaralternativer, har denne metoden liten åpning for informasjon som ikke er kjent på forhånd. Fordelene er at det er lett å nå ut til et stort utvalg, og forskerne får mulighet til å se resultatet i et større bilde. Det er mulig å generalisere, og bearbeiding av innsamlede data går raskere siden informasjonen er standardisert (Jacobsen, 2005).

Utfordringer med ekstensive design er blant annet faren for at informasjonen kan bli for generell i forhold til sin naturlige kontekst, og at forskeren i for stor grad påvirker og farger hva som er relevant å svare på. Respondentene kan ha en annen oppfattelse av hva det spørres om enn forskeren selv, også omtalt som problem med begrepsgyldighet (Jacobsen, 2005).

4.2 Populasjon

Populasjonen i undersøkelsen er IKT-ansatte i offentlig sektor. Helse Nord IKT og IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø, er de utvalgte enhetene. Bruttoutvalget er 232 ansatte fra Helse Nord IKT og 104 ansatte fra Universitetet i Tromsø. Av disse 336 kunnskapsarbeiderne, er det 164 respondenter på undersøkelsen, henholdsvis 115 ved Helse Nord IKT og 49 ved IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø. Disse utgjør også analyseutvalget, da vi har valgt å sette alle spørsmålene i undersøkelsen som obligatorisk. Samlet svarprosent er på 48.81 %. Dette er noenlunde likt for begge organisasjonene.

4.3 Validitet – reliabilitet - generalisering

Før spørreskjemaet ble utarbeidet, var det viktig å påse at kvaliteten på spørsmålene var gode for å unngå målefeil. Validitet betyr at vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Reliabilitet innebærer at resultatene må være konsistente og nøyaktige. For at resultatene skal kunne generaliseres, må målingene som utføres være av god reliabilitet og validitet. Ved å gjennomføre undersøkelsen ved to store IKT-virksomheter i offentlig sektor, vil resultatet kunne oppfylle kravet om å være representativt dersom svarprosenten er høy. Når dette oppfylles, har undersøkelsen en høy ekstern gyldighet. (Jacobsen, 2005).

Begrepsmessig gyldighet er svært sentralt i kvantitative undersøkelser. Operasjonaliseringsarbeidet er prosessen med å gjøre et begrep målbart. Dette betyr at det må være samsvar mellom, hvordan de som skal svare på undersøkelsen tolker begrepene og kategorisering av dataene i undersøkelsen (Gottschalk, 2003; Jacobsen, 2005). Kategoriseringen må gi en begrepsmessig mening som er relevant i forhold til andres oppfatning, og samtidig være relevant i forhold til teori og empiri på området.

Avslutningsvis var vi usikre på om alle ansatte kunne omfattes av begrepet kunnskapsarbeider. Det stilles nemlig mindre krav til formell utdanning i enkelte stillinger. Argumentet for å inkludere alle er at de ansatte, gjennom å arbeide i et stort og bredt IT-miljø med komplekse systemer, gir en form for "spesialistkompetanse". Vi tar ikke stilling til om denne formen for spesialisering kompenserer eller erstatter utdanning. Vi har også valgt å la de administrative stillingene telle likt. Årsaken til dette er at vi ut fra egne observasjoner ser en trend: De som går over til lederstillinger er ofte er rekruttert fra tekniske stillinger.

4.4 Redegjørelse for spørreskjemaet

Spørreskjemaet er vedlagt i Vedlegg 1 - Spørreskjema. Det starter med seks demografiske bakgrunnsvariabler. Hvilken organisasjon respondentene tilhører, ble avgjort av

respondentdata direkte i Questback. Alder er konkretisert med seks kategorier. Fra 19 år og yngre, deretter øker aldersintervallene med 9 år frem til 59 år, og til siste alternativ, 60 år og eldre. Kjønn er operasjonalisert gjennom; 1 = kvinne, 2 = mann. Utdanningsnivå er inndelt i fem kategorier, fra grunnskole til doktorgrad. Ansienniteten er inndelt i 3 nivå; 1 = 1 år, 2 = 2-5 år og 3 = 6+ år. Lederansvar er operasjonalisert med: 1 = Nei, 2 = Ja, uten personalansvar og 3 = Ja, med personal ansvar. Rangordnede svar i spørsmål 2, 4 og 5, de andre er nominale.

Spørsmål 7 inneholder femten underspørsmål med hver sin påstand. Deltakerne responderer ved å krysse av på en syvpunkts Likert-skala, fra 1 ("helt uenig") til 7 ("helt enig"). Tvangsmessig tilhørighet er operasjonalisert gjennom spørsmål 7.12 og 7.15, om årsaker til ikke å forlate organisasjonen. Forpliktende tilhørighet identifiseres med to variabler, henholdsvis 7.1 som måler lojalitet og 7.6 som måler forpliktelse til å bli.

Følelsmessig tilhørighet identifiserer vi gjennom fire spørsmål 7.2, 7.3, 7.8 og 7.9. Den originale reverseringen i spørsmål 7.3 er fjernet. I spørsmål 7.9 har vi gjort spørsmålet mindre ledene, ved å fjerne adjektivet "sterk" foran ordet "følelse". Disse kjører vi gjennom en faktoranalyse som presenteres i kapittel 5.1. Tilhørighetsspørsmålene hentes fra Allen og Meyer(1990) og Kirkhaug (2009). De er validert og testet i tidligere undersøkelser (N. J. Allen og Meyer, 1990; Becker, 1993) (N. J. Allen og Meyer, 1993; Kirkhaug, 2009).

Valg av årsaksvariabler er basert på tidligere forskning, samt egne erfaringer og observasjoner. Verdilikhhet er identifisert gjennom to spørsmål: Spørsmål 7.11 om verdier og mål er benyttet og tidligere testet i undersøkelse av verdilikhhet (Kirkhaug, 2009). Spørsmål 7.13 er konstruert som et direkte spørsmål som sammenlikner organisasjonens verdier og den ansattes egne verdier.

Støttende lederskap identifiserer vi gjennom tre spørsmål: 7.4, 7.10 og 7.14. Spørsmålene er hentet fra undersøkelser om *Perceived Organizational Support* (Eisenberger et al (1997) i M. W. Allen, Armstrong et al., 2008) og fra Gallups Q12. Det ble også gjort en faktoranalyse av støttende lederskap og den nye faktoren er satt inn som en egen variabel i datasettet.

Selvrealisering er operasjonalisert gjennom to spørsmål: Spørsmål 7.5, omhandler å gjøre det den enkelte er best til – hver dag. Dette spørsmålet er konstruert ut fra en antakelse om at kunnskapsarbeidere har et behov for å kunne realisere seg selv gjennom å bruke sin kompetanse. Kunnskapsarbeidere som ikke får brukt sin kompetanse kjeder seg raskt, og kan dermed velge å søke utfordringer andre steder (Mincer, 1993). Spørsmål 7.7 er en tilpasning av et tidligere spørsmål fra Gallups Q12 (Harter, Schmidt et al., 2006). Vår erfaring tilsier, at selvrealisering har betydning for om og hvordan profesjonelle arbeidere utvikler tilhørighet til

organisasjonen. Bakgrunnen for operasjonaliseringen er dermed basert på antakelsen om at profesjonelle kunnskapsarbeidere, som opplever selvrealisering på jobb, vil utvikle tilhørighet til organisasjonen.

Dette vil også kontrolleres med en korrelasjonsanalyse. Der Pearson R er kovariansen mellom standardiserte variabler. Standardiseringen er basert på standardavviket til variablene, verdien skal ligge mellom +/-1 og jo nærmere verdien er +/- 1 jo sterkere er korrelasjonen (Midtbø, 2007).

4.5 Datainnsamling

Selve innsamling av data er anonymisert og foretatt via Questback. Datamaterialet analyseres ved hjelp av blant de mest brukte programpakken – SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Vi starter med å kjøre en deskriptiv kvalitetssjekk på det innsamlede materiale, for å undersøke om verdiene som gjelder ligger innenfor verdiene til statistisk analyse. Gjennomsnitt uttrykker den sentrale tendensen i fordelingen, og i statistisk analyse er vi interessert i fakta om hvordan verdiene sprer seg rundt gjennomsnittet. Standardavviket er et mål på spredningen, og forteller hvordan skårene er fordelt i forhold til gjennomsnittet. Dataene er kvalitetssjekket etter følgende krav: Standardavvik skal være mindre enn halvparten av gjennomsnittet. Spisshet forteller om histogrammet. Det vil si at høye verdier indikerer en fordelingen av dataene som gir en spissere kurve, enn kurven til en normalfordeling. Skjevhet er et mål for hvordan verdiene ligger spredt rundt gjennomsnittet. Skjevhet og spisshet skal ligge mellom -2 og +2. Vi fant enkelte avvik for standardavvik, skjevhet og spisshet.

Ved deskriptiv kvalitetskontroll finner vi at standardavviket i spørsmål 7.6 er litt høyt, men innenfor grensene for skjevhet og spisshet - både samlet og for Helse Nord IKT. Samlet standardavvik er også høyt i spørsmål 7.12 og 7.15, men innenfor verdiene for skjevhet og spisshet. I spørsmål 6 om lederansvar, overstiger skjevhet og spisshet grenseverdiene samlet og for Helse Nord IKT. Men ved IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø, overstiger verdiene kun for standardavvik og spisshet. Vi finner også et avvik for spisshet i spørsmål 7.1, om lojalitet ved IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø. I øvrige spørsmål er funnene innenfor de statistiske grenseverdiene. Der verdiene kun marginalt overstiger de satte kontrollgrensene, og hvor en eller flere av verdiene for standardavvik, skjevhet eller spisshet er innenfor de satte grenseverdiene, velger vi å ta resultatene med i videre analyse. Variablene dette gjelder presenteres i den deskriptive kvalitetskontrollen i kapittel 5. En oversikt for

gjennomsnitt, standardavvik skjevhet og spissitet samlet og for hver av organisasjonene, vises i Vedlegg 2 - Oversiktstabell.

Vi velger også å faktoranalysere følelsesmessig tilhørighet og støttende lederskap. En prinsippal komponentanalyse er kjørt, og de nye variablene har erstattet opprinnelige spørsmål. I korrelasjons- og regresjonsanalysen opererer vi med konfidensintervaller som via SPSS tester på signifikansnivå. Dette gjør at dersom et resultat ligger utenfor to standardavvik kan vi stadfeste at funnet avviker signifikant fra forventningen (Ringdal, 2013).

Avslutningsvis foretar vi en lineær regresjonsanalyse mellom, følelsesmessig tilhørighet og variablene verdilikhhet, støttende lederskap og selvrealisering. Når vi fordeler analysen mellom de to organisasjonene finner vi små forskjeller i verdiene for bakgrunnsvariablene. Aldersmessig er 53,06 % av respondentene ved IT-avdelingen på Universitetet i Tromsø mellom 40-49 år, ved Helse Nord IKT ser vi en jevnere aldersfordeling. Kvinner er noe høyere representert ved Helse Nord IKT, med 29,57 %. I forhold til utdanningsnivå, så er den prosentvis noe høyere ved IT-avdelingen enn for Helse Nord IKT. Ansiennitetsmessig så oppgir i snitt, over 77,55 % at de hadde jobbet 6 år eller mer ved IT avdelingen. Ved Helse Nord IKT er også her fordelingen noe jevnere. Frekvenstabell for de demografiske variablene, vises i Vedlegg 3 - Demografiske frekvenstabeller.

5 Resultat

Som basis for dette kapitlet, kjører vi en deskriptiv kvalitetskontroll av de innsamlede dataene redegjort for i kapittel 4.5. Vi kjører faktoranalyse for, følelsesmessig tilhørighet og støttende lederskap. Deretter gjør vi en deskriptiv analyse og en korrelasjonsanalyse, hvor de nye faktorene settes inn i datasettet. I dette kapitlet presenteres resultatene i henhold til rekkefølgen på forskningsspørsmålet. For å finne ut mer om styrken på årsaksvariablene, foretar vi en lineær regresjonsanalyse mellom, følelsesmessig tilhørighet og de uavhengige variablene.

5.1 Faktoranalyse

Vi kjører en faktoranalyse på følelsesmessig tilhørighet, fordi dette er den mest sentrale variabelen i vår undersøkelse. Her ser vi at en faktor, forklarer 63,59 % av variasjonen samtidig som ladningene er høye(jfr. Tabell 5-1). Fordi svaralternativene i hoveddelen av spørreskjema er basert på Likert skala, bruker vi Chronbachs alfa til, å undersøke intern konsistens. Chronbachs alfa sjekker samvariasjon mellom flere variabler, liten eller ingen konsistens indikeres ved at verdien går mot 0, og høyere konsistens indikeres ved at verdien går mot 1(Ringdal, 2013). Relabilitetstesten på disse fire variablene gir en Cronbachs Alpha på ,796(jfr. Tabell 5-2).

Tabell 5-1:		Tabell 5-2:	
Ladning av faktoranalyse for følelsesmessig tilhørighet		Chronbach's Alpha #1	
	Component	Reliability Statistics	
	1	Chronbach's Alpha	N of Items
Q7.2 Arbeide i denne organisasjonen er meningsfylt.	,810	,796	4
Q7.3 Jeg er følelsesmessig tilknyttet denne organisasjonen.	,818		
Q7.8 Jeg opplever organisasjonens problemer som mine egne.	,650		
Q7.9 Jeg har en følelse av å høre til i min organisasjon	,892		
Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 1 components extracted.			

Vi foretar også en faktoranalyse av støttende lederskap. Dette fordi den deskriptive kontrollen viser lave standardavvik og fordi denne variabelen er operasjonalisert med mer enn to spørsmål. Deretter kjører vi en relabilitetstest, analysen viser at en faktor forklarer 80,75 % av variasjon samtidig som ladningene også her er høye (se Tabell 5-3). Chronbachs Alpha gir en verdi på .887 (se Tabell 5-4). De nye faktorene for følelsesmessig tilhørighet(F_{ny}) og støttende lederskap(S_{ny}), settes inn i datasettet jfr. Tabell 5-7.

Tabell 5-3:		Tabell 5-4:	
Ladning av faktoranalyse for støttende lederskap		Chronbach's Alpha#2	
	Component	Reliability Statistics	
	1	Chronbach's Alpha	N of Items
Q7.4 Min leder bryr seg om mine meninger	,925	,877	3
Q7.10 Min leder stiller opp når jeg har behov for hjelp.	,917		
Q7.14 Min leder oppmuntrer meg til å videreutvikle meg i jobben innen områder han/hun vet er interessante for meg.	,852		
Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 1 components extracted.			

5.2 Deskriptiv analyse og korrelasjonsanalyse

I Tabell 5-7 presenteres resultatet fra den deskriptive analysen og korrelasjonsanalysen for begge organisasjonene. I tabellen ser vi at gjennomsnittet til følelsesmessig tilhørighet er 4,87 og standardavviket er lavt. Tvangsmessig tilhørighet sine gjennomsnitt er på henholdsvis 3,05 og 3,42, standardavviket for disse er høye. For forpliktende tilhørighet, ser vi at gjennomsnittsverdiene gir et uventet innbyrdes utslag, verdiene er 5,66 og 3,24, for sistnevnte er standardavviket høyt. Verdier for spisshet og skjevhet er innenfor grenseverdiene.

For å kontrollere for signifikante forskjeller underveis, foretar vi noen parallelle kvalitetskontroller. Ved å betrakte forskjeller i gjennomsnittsfordelingene illustrert i Tabell 5-5 og Tabell 5-6.

Tabell 5-5:			
Gjennomsnittsfordeling tilhørighet			
	Samlet: N=164	HNIKT: N=115	UIT: N=49
Tvangsmessig tilhørighet	3,24	3,19	3,36
Forpliktende tilhørighet	4,45	4,42	4,52
Følelsesmessig tilhørighet	4,87	4,77	5,11

Tabell 5-6:			
Gjennomsnittsfordeling uavhengige variabler			
	Samlet: N=164	HNIKT: N=115	UIT: N=49
Verdilikhhet	4,88	5	4,61
Støttende lederskap	4,92	4,77	5,28
Selvrealisering	4,80	4,71	4,99

Fra et statistisk synspunkt er imidlertid disse forskjellene uinteressante, dersom de ikke er statistisk signifikante. Det vil si dersom variasjonen som observeres er tilfeldig. Derfor kjører vi Anova-tester. Testene viser imidlertid at det ikke er signifikante forskjeller mellom følelsesmessig tilhørighet og tvangsmessig tilhørighet. Men mellom følelsesmessig tilhørighet og forpliktende tilhørighet er forskjellene signifikante.

Tabell 5-7: Deskriptiv og bivariat korrelasjonsanalyse

		Gjennomsnitt, standardavvik, og Pearson korrelasjon (N = 164)															
		G	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Demografiske variabler	1 Q2 Alder	3,71	1,01														
	2 Q3 Kjønn	1,74	,44	,11													
	3 Q4 Utdanning	3,04	,84	,13	-,02												
	4 Q5 Ansienitet	2,30	,79	,43**	,17*	,08											
	5 Q6 Lederansvar	1,29	,66	,04	,08	,19*	,07										
Verdilikhet	6 Q7.11 verdier og mål for øye	5,12	1,47	-,11	-,05	-,13	-,03	,05									
	7 Q7.13 verdier som mine egne.	4,65	1,50	-,13	-,08	-,07	-,15	,12	,67**								
Selvrealisering	8 Q7.5 utnytter min kompetanse.	4,93	1,54	-,08	,01	-,09	,02	,12	,39**	,42**							
	9 Q7.7 å gjøre det jeg er best	4,66	1,54	,04	,08	-,02	,08	,09	,39**	,44**	,79**						
Støttende lederskap	10 Faktor støttende lederskap	4,92	1,50	-,09	,03	-,01	,03	,07	,43**	,43**	,61**	,61**					
Forpliktende tilhørighet	11 Q7.1 fortjener min lojalitet	5,66	1,38	-,09	-,14	-,12	-,08	,03	,47**	,46**	,50**	,41**	,46**				
	12 Q7.6 forpliktet til å bli	3,24	1,73	-,16*	,09	-,05	-,04	,20**	,25**	,41**	,40**	,43**	,33**	,34**			
Tvangsmessig tilhørighet	13 Q7.12 mangelen på alternativer.	3,05	1,72	,07	,09	,01	,24**	-,04	-,23**	-,17*	-,14	-,02	-,28**	-,29**	,13		
	14 Q7.15 svært vanskelig å slutte	3,42	1,98	,03	,04	-,05	,11	,03	,15	,14	,04	,08	,12	,08	,38**	,22**	
Følelsesmessig tilhørighet	15 Faktor følelsesmessig tilhørighet	4,87	1,16	-,15	,04	,02	,03	,16*	,46**	,59**	,60**	,54**	,60**	,58**	,48**	-,24**	0,13

*p < 0.05, **p < 0.01

G = Gjennomsnitt, S = Standardavvik

1 Alder: 1 = 19 år eller yngre, 2 = 20-29 år, 3 = 30-39 år, 4 = 40-49 år, 5 = 50-59 år, 6 = 60+ år

2 Kjønn: 1 = Kvinne, 2 = Mann

3 Utdanning: 1 = Grunnskole, 2 = Videregående, 3 = Bachelor el. tilsvarende, 4 = Master el. tilsvarende

4 Ansienitet: 1 = 1 år, 2 = 2-5 år og 3 = 6+ år

5 Lederansvar: 1 = Nei, 2 = Ja, uten personalansvar, 3 = Ja, med personalansvar

6-15: Besvart på en 7-punkts Likert skala 1=helt uenig, 7= helt enig

Anova-testen viser ingen signifikante forskjeller for noen av formene for tilhørighet mellom de to organisasjonene. Det er heller ingen signifikante forskjeller når vi kontrollerer de demografiske variablene.

Korrelasjonsanalysen viser som forventet en negativ signifikant sammenheng mellom, følelsesmessig tilhørighet og tvangsmessig tilhørighet. Forpliktende tilhørighet viser, en høy positiv signifikans med følelsesmessig tilhørighet.

For verdilighet, selvrealisering og støttende lederskap ser vi, høye verdier for gjennomsnitt og lave standardavvik. Korrelasjonsanalysen viser at følelsesmessig tilhørighet, korrelerer signifikant positivt med verdilighet, støttende lederskap og selvrealisering. Dette viser at det er en sterk sammenheng mellom følelsesmessig tilhørighet, og de nevnte årsaksvariabler. Vi finner ingen støtte i korrelasjonsanalysen for en sammenheng mellom følelsesmessig tilhørighet og alder, kjønn, utdanningsnivå eller ansiennitet.

5.3 Regresjonsanalyse

For å finne forklaringsstyrken til de uavhengige variablene, kjøres en regresjonsanalyse. Følelsesmessig tilhørighet er den avhengige variabelen, de uavhengige variablene er: De demografiske, verdilighet, selvrealisering og støttende lederskap jfr.

Tabell 5-8.

Tabell 5-8: Lineær regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse N = 164					
	Fny	Faktor	Følelsesmessig tilhørighet	Beta	Sig
Demografiske variabler	Q2	Alder		-,121	,048
	Q3	Kjønn		,046	,407
	Q4	Utdanning		,071	,207
	Q5	Ansiennitet		,109	,075
Verdilighet	Q6	Lederansvar		,049	,376
	Q7.11	Verdier og mål for øye		,004	,953
Selvrealisering	Q7.13	Verdier som mine egne		,359	,000
	Q7.5	Utnytter min kompetanse		,282	,002
Støttende lederskap	Q7.7	Å gjøre det jeg er best til		-,016	,866
	Sny	Faktor Støttende lederskap		,264	,000
			R²	,566	
			F-verdi	19,957	

Betakoeffisienten varierer normalt mellom +/- 1, i regresjonsanalyse er betakoeffisienten for øvrig identisk med Pearsons R (Midtbø, 2007). Av de demografiske variablene er det kun alder som er marginalt signifikant, ingen av de øvrige bakgrunnsvariablene er signifikante.

Støttende lederskap ser vi av tabellen at er statistisk signifikant. Imidlertid får vi noen interessante funn for, de to spørsmålene om verdilikhet. Det samme ser vi for spørsmålene om selvrealisering. I begge kategoriene, viser regresjonsanalysen at kun et av spørsmålene er statistisk signifikant. Dette til tross for at Alpha-testen viser intern korrelasjon for verdilikhet ($\alpha = ,880$). For selvrealisering gir Alpha-testen også en høy korrelasjon ($\alpha = ,803$).

F-verdien er et uttrykk og mål for regresjonsanalysens egenskap til å forklare de uavhengige variablene. I regresjonsanalysen er F-verdien 19,96 som i praksis betyr at modellen har en god forklaringskraft. Uten demografiske variabler er F-verdien over 37. Dette betyr at disse variablene ikke har signifikant forklaringskraft.

6 Drøfting

Intensjonen med denne studien er å undersøke hvilke former for tilhørighet til organisasjon som kunnskapsarbeidere opplever, og i tillegg hva som kan være årsaker til den følelsesmessige tilhørigheten.

6.1 Tilstedeværelse av tilhørighet

I denne seksjonen drøftes første del av forskningsspørsmålet, slik den er presentert i Figur 4-1 - Forskningsmodell.

6.1.1 Tvangsmessig tilhørighet

Våre analyser viser at spørsmålene om tvangsmessig tilhørighet, har en gjennomsnittskår for begge organisasjonene på 3,05 og 3,42. Det samlede gjennomsnitt for tvangsmessig tilhørighet er på 3,24. Dette resultatet er mindre enn halvparten av skalaen. Siden den deskriptive analysen viser en viss spredning, er det nødvendig å ta forbehold til validiteten. Fordi det gjennom de observerte forskjellene er vanskelig å avgjøre om funnene er signifikante. Derfor kjørte vi en Anova-test, som viser at det ikke er noen signifikant forskjell mellom organisasjonene.

Følelsen av tvang oppstår gjennom underliggende følelser, eller dersom den ansatte av andre grunner ønsker å forlate organisasjonen. Men føler de ikke kan det, fordi flere forhold taler for at de må bli. Dette gjelder faktorer som ikke kan tas med inn i ny jobb, som; lønn, arbeidsvilkår, gode kollegaer og så videre (Cohen, 2007). Det er grunn til å tro at dersom det oppstår en endring i situasjonen som skaper tvang, så vil det kunne stimulere til et jobbskifte.

Slik vi tolker dataene, kan det tyde på at de ansattes opplevelsen av tilgjengelige alternativer er delt. Samtidig kan fordelingen også uttrykke at, et eventuelt jobbskifte ikke oppfattes som en stor kostnad. Av erfaring og observasjoner antar vi at, enkelte fagområder ser det lokale arbeidsmarkedet som mindre attraktivt. Det kan være at de ikke får utnyttet sin spesialkompetanse, et eksempel på dette kan være innenfor tungregning. På fagområder som går i retning av drift og utvikling, vil det trolig være større valgmuligheter. En driver til dette kan være at, IKT-kompetanse er blitt et viktig strategisk virkemiddel innenfor flere bransjer. Den siste tidens inntog av flere store aktører, med behov for profesjonelle IKT-arbeidere i nord og Tromsø spesielt, har økt valgmulighetene for denne gruppen. Siden gjennomsnittet er mindre enn halvparten, antar vi at dette er et uttrykk for at en del ansatte ikke ønsker å forlate organisasjonen. Andre utenforliggende faktorer kan også spille inn, eksempel på dette er familiesituasjon. Hensynet til familien, kan innebære en følelse av å måtte opprettholde et

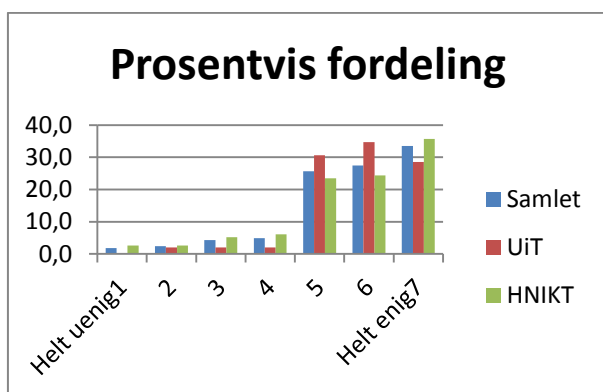
stabilt arbeidsforhold. Arbeidsstedets geografiske lokalisering kan også påvirke vurderingen om å si opp jobben.

Mangel på alternativer, viser en signifikant negativ korrelasjon til følelsesmessig tilhørighet. Dette antyder at jo mer tvangsmessig tilhørighet en ansatt har til organisasjonen, desto mindre er den følelsesmessige tilhørigheten.

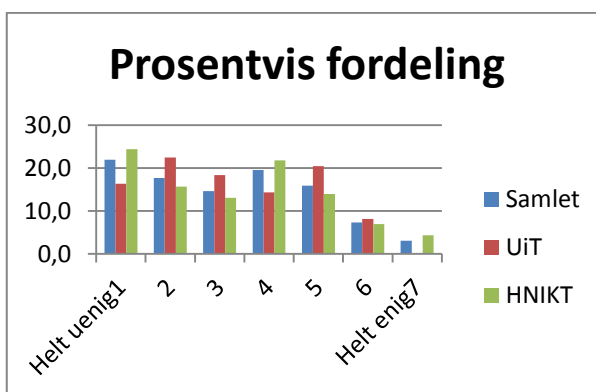
Det er naturlig å anta at opplevelsen av tvangsmessig tilhørighet, kan være noe høyere ved mindre utelokasjoner. Der mangelen på interessante arbeidsgivere kan være større, undersøkelsen oppbygging har imidlertid ikke tatt høyde for å undersøke dette.

6.1.2 Forpliktende tilhørighet

Selv om det er høy korrelasjon i de to spørsmålene som utgjør forpliktende tilhørighet, ser vi i analysen en markant forskjell på gjennomsnittverdiene, henholdsvis 5.66 og 3.24. Det samlede gjennomsnittet for kategorien forpliktende tilhørighet er 4,45. Anova-testen viser at det ikke er signifikante forskjeller mellom organisasjonene. En så klar forskjell i besvarelsene er en indikasjon på at begrepene lojalitet og forpliktelse, har vidt ulik betydning hos respondentene (jfr. Figur 6-1 og Figur 6-2).



Figur 6-1: "fortjener min lojalitet"



Figur 6-2: "forpliktet til å bli"

De ansatte kan gjennom dedikasjon til oppgaver, mål og ansvarsområder føle en sterk lojalitet til Universitetet, eller Helse Nord som arbeidsgiver. Samtidig kan trenger ikke de ansatt å føle forpliktelse, fordi de ikke opplever å stå i gjeld til ledelsen eller organisasjonen. (N. J. Allen og Meyer, 1990; Colquitt, Lepine et al., 2012).

I Figur 6-1 ser vi at responsen er markant i øvre del av skalaen. Til tross økt mobilitet og hyppige jobbskifter, viser inngående undersøkelser at kunnskapsarbeidere er profesjonelle, dedikerte og svært lojale medarbeidere, mens de er ansatt (Hildebrandt, Brandi et al., 2001). Dette ser vi også igjen i datamaterialet i undersøkelsen.

Et annet forhold kan være at, kombinasjonen av lang utdanning og erfaring, øker kunnskapsarbeidernes selvstendighet. Dette gjør den ansatte friere til å shoppe arbeidsgiver og føler seg mindre forpliktet til å bli.

Den sterke korrelasjonen mellom forpliktende tilhørighet og følelsesmessig tilhørighet kan også tyde på at disse kategoriene ikke er gjensidig utelukkende. Det betyr i praksis, at det kan være svakheter i modellen til Allen og Meyer. På bakgrunn av dette foretar vi en Anova-test, testen viser en signifikant forskjell mellom følelsesmessig og forpliktende tilhørighet.

6.1.3 Følelsesmessig tilhørighet

Vi identifiserte et samlet gjennomsnitt for følelsesmessig tilhørighet på 4,87 for begge organisasjonene. Organisatoriske tilhørighet påvirkes av en rekke forhold, som igjen påvirker adferden, via kunnskapsarbeidernes følelsesmessige reaksjoner.

Enkelte ansatte gir uttrykk for at, de involveres i arbeidet på en god måte. For eksempel gjennom deltakelse i interne prosesser. Dette mener forskere kan styrke den følelsesmessige tilhørigheten. Det kan også tyde på at kunnskapsarbeiderne, opplever arbeidet som meningsfylt, eller at arbeidsoppgavene er varierte. Videre vil identifiseringen med organisasjonen, øke når ansatte opplever rimelig grad av annerkjennelse og mestring.

Følelsesmessig tilhørighet påvirkes positivt, gjennom opplevelser av gode sosial relasjoner. Dette kan igjen bidra til utvikling av et positivt tankesett i organisasjonen, og til sammenfallende mål og verdier, som gir et grunnleggende ønske om å bli (N. J. Allen og Meyer, 1990).

Analysen viser at gjennomsnittsverdiene mellom kategoriene i første del av forskningsspørsmålet, er fordelt med 4,87 for følelsesmessig tilhørighet, 4,45 for forpliktende tilhørighet, og 3,24 for tvangsmessig tilhørighet (jfr. Tabell 5-5).

6.2 Årsaker til følelsesmessig tilhørighet

I denne seksjonen drøfter vi del to av forskningsspørsmålet: Hva som kan være årsaker til følelsesmessig tilhørighet.

6.2.1 Verdilikhhet

I identifiseringen av verdilikhhet undersøker et av spørsmålene, i hvilken grad kunnskapsarbeiderne har "virksomhetens verdier for øye" når de jobber. Det andre spørsmålet undersøker i hvilken grad de identifiserer seg med, og "ser på virksomhetens verdier som sine egne". Fra den deskriptive delen finner vi signifikant støtte for sammenheng mellom verdilikhhet og følelsesmessig tilhørighet. I regresjonsanalysen – som er en tyngre analyse av

flere forhold - skiller spørsmålene lag. Det er en signifikant sammenheng mellom egne og organisasjonens verdier, men "å ha verdier og mål for øye" mens de jobber korrelerer ikke-signifikant.

Kirkhaug (2013) definerer verdier som noe som er styrende for oppmerksomhet, prioriteringer og valg. I tillegg til noe som gir preferanse for adferd, eller slutttilstand og samtidig, på en abstrakt måte representerer hvordan vi opptrer- eller hva vi søker. Verdier er overalt, og virker ofte uten at vi legger merke til at, det styrer holdning og adferd.

Når vi betrakter verdilikheter opp mot kunnskapsarbeidere finner vi at, i konteksten om profesjonalitet, så etterspørres og avvises verdier. Årsaken til dette er at kunnskapsarbeidere gjennom profesjonsopplæringen, formes av verdier som er viktige for profesjonen. For eksempel, verdier som følelse av ekspertise, rett og galt, autonomi, meningsfulle og interessante arbeidsoppgaver og så videre. Fordi kunnskapsarbeidere på den ene siden, kommer fra en profesjon hvor klar målforståelse er viktig for å kunne løse oppgaven. Så etterspørres verdier i form av klare målformuleringer. Samtidig trekker profesjonalisering i retning av autonomi, noe som reduserer ledelsens operasjonelle innflytelse, ofte ved at kunnskapsarbeiderne unnviker detaljstyring. Til tross for behovet for autonomi, er det i komplekse tjenesteytende virksomheter likevel behov for koordinering, innbyrdes blant avdelingens profesjonelle, men også ut mot kunder og faggrupper. Mangel på koordinering vil kunne innebære at, virksomheten ikke utnytter de ansattes fulle potensial, mens autonomi heller ikke er implisitt. Felles verdier vil kunne fungere som en overordnet brobygger når komplekse faktorer slår ut på uforklarlige måter (Kirkhaug, 2013).

En forklaring på den ikke-signifikante korrelasjon i spørsmål Q7.11 kan, for eksempel skyldes at virksomhetene har vage eller uklare målformuleringer. En annen mulighet er at, de ansatte ikke gjenkjenner målene med oppgavene som utføres. En tredje forklaring kan være at, kunnskapsarbeiderne identifiserer seg sterkt med organisasjonens verdier, men ikke med målene som er satt. For eksempel, ved at de ikke har eierskap til målene.

Fra langsgående observasjoner har IT-avdelingen arbeidet bevisst med, å integrere Universitetet i Tromsøs verdier og etiske retningslinjer i avdelingen. Arbeidet startet i 2010 gjennom et verdiprojekt, hvor ansatte og ledere ble intervjuet av et eksternt firma (The Performance Group). Senere har verdibyggning vært et gjentakende tema på flere internseminarer. Ved Helse Nord IKT, har det et liknende prosjekt - Verdibasert hverdag. Fokus på å identifisere felles kjerneverdier, kan derfor betraktes som en prosess for å skapes en felles identitet for de ansatte. Denne måten å fokusere på bygging av verdier, har trekk fra

å bruke verdier som et overordnet verktøy for selvstyring og langsiktig styring. Forskning viser imidlertid at, det er flere forutsetninger som bør oppfylles for at en virksomhet skal lykkes i verdiarbeidet. For eksempel bør kommunikasjonen og relasjonen mellom ansatt og organisasjon, i utgangspunktet være positivt ladet. Relasjonen bør også bære preg av gjensidig tillit, og konteksten verdier skapes i bør representeres gjennom sosial støtte og åpenhet (Kirkhaug, 2013). Dette betyr at, verdi skapes når kunnskapsarbeidere ledes på en god måte, og at verdier reduseres dersom ledere, gjennom sin adferd reduserer kunnskapsarbeidernes motivasjon (Lines, 2011).

Ved fokus på etablering av felles verdier må virksomhetens toppledelse, gi stor støtte og oppmerksomhet til mellomlederne. Dette må skje i form av engasjering og trening i å bruke verdiene. Fordi en utfordring med verdiutvikling i en virksomhet er at, mellomleder-nivået kan oppleve at verdiarbeidet redusere deres reelle makt og innflytelse (Kirkhaug, 2009).

Resultatet kan følgelig være at mellomledere ikke er tilstrekkelig trent i, bruk av verdier og kommunikasjon av verdier som verktøy for styring, og/eller en kombinasjon av variasjon i respons og oppslutning i implementeringsprosessen av verdier, blant mellomlederne og /eller ledergruppen. Vi observerer at kultur for involvering av de ansatte, i arbeidsprosesser eller kommunikasjon av arbeidsprosesser, på tvers av avdelinger og seksjoner har et forbedringspotensial. Fravær av slik involvering kan være hensiktsmessig av flere grunner. Dels kan dette være en bevisst strategi i forhold til skjermende lederskap, hvor berørte kunnskapsarbeidere involveres etter en "need-to-know" basis. Denne tilnærmingen kan også være hensiktsmessig, i prosesser som krever en "top-down" tilnærming. På den andre siden er det meget viktig med bevissthet rundt dette, fordi det kan hemme kommunikasjonsflyten i virksomhetene. Samtidig som det virke demotiverende for kunnskapsarbeidere med behov for et klart målbilde. Fravær av involvering kan føre til at de ansatte, trekker seg tilbake og forholder seg isolert til egne arbeidsoppgaver. De ansatte gjør det de må gjøre, fordi de forventer å bli involvert og få informasjon fremfor å innhente informasjon. En konsekvens av manglende involvering kan være at, virksomheten ikke utnytter de ansattes potensial fullt ut. Det kan også føre til at kunnskapsarbeideren ikke identifiserer seg med, virksomheten og de mål virksomheten har for øye. Dermed blir de mindre følelsesmessig tilknyttet. I siste instans vil dette kunne påvirke verdiarbeidet.

6.2.2 Støttende lederskap

Profesjonalisering, spesialisering og økende kompleksitet innenfor IKT-faget gjør at kunnskapsmakten får stadig mere spillerom. Kunnskapsarbeidere kjennetegnes av et ønske om å gjøre en god jobb, de er tro mot verdiene som er vesentlig for yrket. Primærdrivere er interessen for faglig utvikling og selvrealisering gjennom jobben.

Den deskriptive analysen for støttende lederskap viser et gjennomsnitt på 4,92. Vi ser fra Tabell 5-7 at støttende lederskap korrelerer veldig høyt med faktoren for følelsesmessig tilhørighet. I regresjonsanalysen finner vi en signifikant sammenheng, mellom støttende lederskap og følelsesmessig tilhørighet ($r=0,264$). Dette kan bety at desto mer støttende lederskap som utvises desto mer tilhørighet vil den ansatte føle, og er en indikasjon på at de mange føler at de får støtte fra sine ledere.

Følelsen av å kunne bidra og føle seg verdsatt er sentralt for kunnskapsarbeideren. En svært viktig rolle for lederne er, å støtte opp og vise at de verdsetter dette bidraget. I tillegg til å være interessert i hvordan kunnskapsarbeideren føler seg verdsatt, er det viktig at lederen gir de ansatte tillit. Kunnskapsarbeideren trenger autonomi i arbeidsdagen, noe som er viktig for følelsen av tillitt. Autonomi virker selvmotiverende, og kunnskapsarbeideren føler at lederen har tillitt til at jobben blir gjort. Vårt inntrykk ved observasjoner er at, de ansatte har høy grad av autonomi, og den enkelte kunnskapsarbeider i stor grad planlegger og styrer egen arbeidsutførelse.

En forutsetning for suksess for kunnskapsarbeider og organisasjonen er rolleklarhet, tillit og klare mål. En utfordring for mellomledere kan være, i balansen mellom oversikt og nærhet, samtidig som de gir kunnskapsarbeidere handlingsrom til å utføre oppgavene. Utfordringene er således knyttet til hvilke styringsmekanismer som bør brukes. Økt bruk av byråkratiske rutiner og rapporteringsvirksomhet er kjent for å begrense kunnskapsarbeidernes kreativitet og kan oppleves som forstyrrelser, og i ytterste fall avvises. En mulig tilnærming kan være å arbeide med å øke den kollektiv verdilikheten og styring gjennom felles identitet.

Tvangspreget byråkrati er myntet på regler og rutiner som hindrer ansatte i å utfolde seg og være fleksible. Byråkratiets funksjon er innrettet mot å overvinne vrangvillighet og gjenstridighet. Støttende byråkrati er kjennetegnet av erfaringer, såkalte "best practices". Erfaringene tilbyr bakgrunnsinformasjon på hvorfor avvik oppstår, samt antatte konsekvenser og handlingsmønstre når avvik har oppstått. Slike erfaringer fremstår mer som hjelpemidler for de ansatte enn en simpel tvangstrøye (Kirkhaug, 2013).

Helse Nord IKT har flere ansatte som arbeider ved utelokasjoner, langt unna sine ledere. En slik organisering kan virke både positivt og negativt. Gjennom stor grad av autonomi har de mulighet til å utforme og tilrettelegge arbeidshverdagen etter eget ønske, uten innblanding/overvåking fra leder. Sett fra en annen side, kan fravær av stedlig leder medføre at de ansatte lett føler seg oversett. Ved behov for støtte og oppfølging må ledelsen kunne trø til med ressurser eller på annen støttende. Hvis kunnskapsarbeideren føler seg oversett, så kan det bli tatt dårlig i mot, og virke demotiverende. Kunnskapsarbeideren har et stort behov for informasjon, og kunne orientere seg i organisasjonen, tilbakemelding og kontakt med leder spiller da en viktig rolle (Mintzberg, Ahlstrand et al., 2009; G. Yukl, 2008).

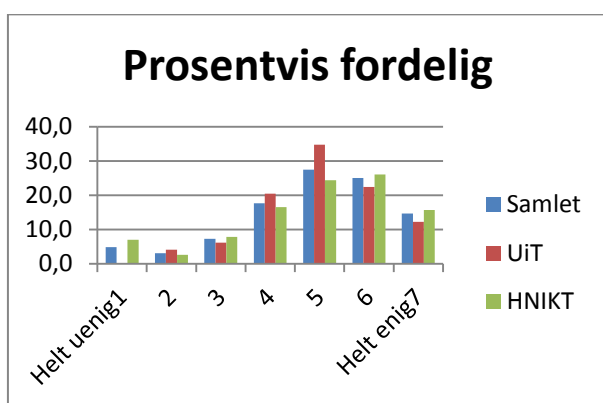
Ledelse bør være basert på kunnskap om kunnskapsarbeidernes behov og forventninger. En tradisjonell feilkilde, i utgangspunktet en god intensjon, er at ledere forsøker å gjøre arbeidsoppgaven lettere. Fordi de feiltolker situasjonen og frustrasjonen, vil et slikt tiltak i praksis frarøve kunnskapsarbeidere den viktigste motivasjonsfaktor de har i arbeidet. Søken etter kick og flyt gjennom sin identitet (Csikszentmihalyi, 1988).

Våre observasjoner og erfaringer viser en trend der rekruttering til lederstillinger, ofte skjer fra egne rekker. Årsaken kan være at ledelsen, anser internrekruttering som en fordel. Fordi det vil gi god kontinuitet i form av at, mellomlederne kjenner de faglige verdiene og hvilke utfordringer som preger arbeidshverdag for kunnskapsarbeideren. Samtidig som de har en høy grad av lokal kunnskap, noe som gjør det lettere å kunne sette seg inn i situasjonen. Raskt identifisering, behov for tilrettelegging og støtte til de ansatte. Eventuelle misforståelser vil kunne være lettere å unngå, da sjansen for at faglige verdier settes til side blir mindre.

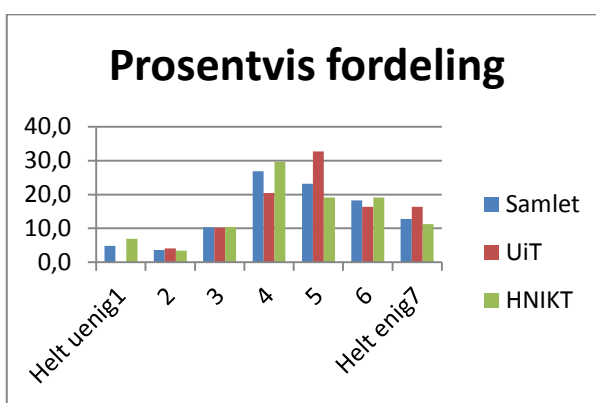
Sentralt i utøvelsen av lederskap, vil være å legge til rette for at kunnskapsarbeideren kan leve ut sin identitet gjennom sine verdier. Kunnskapsarbeidere er de som sitter i førersetet, de er spesialister på sine fagfelt. Profesjonaliseringen og kompleksiteten gjør tradisjonell ledelse stadig mindre relevant, noen mener også at lederens oppgave i kunnskapsbedrifter er å sette medarbeiderne i stand til å lede seg selv (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Støttende lederskap, ressurskoordinering og det overordnede blikket mot målet er lederens ansvar. Dette støtter også opp om kunnskapsarbeidernes behov for utfordringer og selvrealisering i veien mot målet.

6.2.3 Selvrealisering

For selvrealisering identifiserer vi et samlet gjennomsnitt på 4,80. For IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø er gjennomsnittet 4,71 og for Helse Nord IKT 4,99. Alfa-testen på 0,880 ga signifikant intern konsistens mellom spørsmålene. Anova-testen viser ingen signifikante forskjeller for selvrealisering mellom organisasjonene. Variasjonene vi ser i Figur 6-3 og Figur 6-4, er med andre ord et statistisk uttrykk og eksempel på tilfeldig variasjon.



Figur 6-3: «Å gjøre det jeg er best til»



Figur 6-4: «Utnytter min kompetanse»

Profesjonsteorien omtaler selvrealisering som viktig for kunnskapsarbeideren. Fordi profesjonelle arbeidstakerne identifiserer seg selv gjennom arbeidet, utviklingene de har og at de får muligheten til å leve ut sine faglige mål og personlige ambisjoner (Mincer, 1993).

Et veldig interessant funn i undersøkelsen er at så mange kunnskapsarbeidere, rapporterer at organisasjonene kun i moderat grad utnytter deres kompetanse. De samme funnene ser vi også for spørsmålet som omhandler "å gjøre det jeg er best til". Årsaken til dette kan ligge i at kompetansebehovet i organisasjonene har endret seg over tid. Nye behov har oppstått, uten at behovet for endring- nødvendigvis har vært fanget opp. Det kan også skyldes at endringstakten er spesielt høy i IT-miljøene, og at raske teknologisk endringer gjør det utfordrende, både for kunnskapsarbeideren og virksomhetene å henge med. I en moderne IT-organisasjon er det ofte fokus på produktivitet og verdiskapning, samtidig som det settes økonomiske krav om å holde kostnadene nede. I denne konteksten betyr det at, en ansatt ofte innehar flere spesialiseringer, eller systemansvar innen et vidt IT-fagfeltet.

Når vi betrakter selvrealisering i forhold til «muligheten til å gjøre det de er best til hver dag på jobben» kan dette tyde på at utnyttelsen av kunnskapsarbeidernes potensiale ikke er

optimalt utnyttet. I tillegg til de samme forhold som nevnt for i forhold til "utnyttelse av min kompetanse" kan en årsak være at forholdene som inspirerer kunnskapsarbeider svekkes. Dette kan for eksempel være at faglig utvikling stagnerer eller bremses etterhvert som kunnskapsarbeiderne mestrer sitt fagområde.

En utfordring er at kunnskapsarbeidere stimuleres av inspirasjon, ikke av veiledning eller instruksjoner(Hillestad, 2003). Dette taler for involvering på en slik måte at de kan oppleve inspirasjon blant annet gjennom involvering, valgmuligheter, medvirkning og selvbestemmelse. En ledelsesutfordring vil trolig være at virksomhetens behov ikke samsvarer med kunnskapsarbeidernes endrede interesser, sannsynligvis også akkompagnert av et mer eller mindre predefinert resultatansvar område og låste ressurs-/personalrammer for hver avdeling, seksjon og liknende. Dette kan først og fremst tyde på en iboende strukturbegrensning i avdelingsvis organisering av kunnskapsressursene. Samtidig begrenser dette mellomledernes reelle handlingsrom til å bistå den ansatte slik at virksomheten kan hente ut mer av den ansattes uutnyttede potensiale. Sistnevnte kan ivaretas ved gjennom utvikling av de sosiale relasjoner der feedback kan fungere som styringsimpulser, i kombinasjon med fokus på verdibyging og identitetsskaping, som hjelper lederen å legge til rette for at kunnskapsarbeiderne kan realisere sine faglige mål og personlige ambisjoner (Mincer, 1993). Her har i tillegg mellomledere mulighet for tilrettelegging av arbeidsmiljø og

Arbeidsprosesser. Relativ liten innsats her kan ha stor innvirkning fordi kunnskapsarbeiderne forventer at dette skal være tilrettelagt, samtidig som mellomledere gjennom enkle tiltak har mulighet til å påvirke sentrale behov som trygghet og selvrealisering for kunnskapsarbeiderne.

7 Konkusjon

Våre funn gir empirisk støtte for at det det er størst omfang av følelsesmessig tilhørighet i organisasjonene. Samtidig viser regresjonsanalysen at undersøkte årsaksvariabler signifikant korrelerer med følelsesmessig tilhørighet. Med hensyn til organisasjonene og organisasjonsutvikling av undersøkelsesenehene, mener vi det vil være strategisk optimalt å rette fokus mot videreutvikling av faktorer som bidrar til økt verdilighet og selvrealisering, siden det er disse som synes å ha størst forklaringskraft.



Vi fant også støtte for våre erfaringer og antakelse om at desto mer kunnskapsarbeidere identifiserer seg med og deler organisasjonens verdier, jo mer støttende lederskap som utvises og jo mer selvrealisering som oppnås, jo mer tilhørighet vil den ansatte føle til organisasjonen.

Med høyt svarantall holder datagrunnlaget høy ekstern validitet noe som også gir mulighet for generalisering til andre IKT-organisasjoner i offentlig sektor.

7.1 Svakheter ved undersøkelsen

Dette er en svakhet som indikerer at disse kategoriene ikke er gjensidig utelukkende, og antyder at Allen og Meyers teorier ikke helt stemmer med disse observasjonene. Dette støttes også av annen litteratur (Bergman, 2006; Cohen, 2007). Siden undersøkelsen er et tverrsnittstudie representerer datafangsten kun et øyeblikksbilde av situasjonen i de undersøkte organisasjonene. For å få et mer persistent og reliabelt bilde anbefales det å gjenta studien flere ganger over en lengre periode.

Spørreskjemaet som er benyttet bygger på skalaer som er grundig utarbeidet og er et godt validert verktøy for å undersøke organisatorisk tilhørighet og spørsmålssett for verdilighet, støttende lederskap og selvrealisering (M. W. Allen, Armstrong et al., 2008; N. J. Allen og Meyer, 1990; Gottschalk, 2003; Kirkhaug, 2009). En utfordring med begrepsdannelsen er at at flere vitenskapelige miljøer tolker fenomenet forskjellig noe som blant annet kommer til uttrykk i argumenter som både taler for og mot Allen og Meyers tre-komponentmodell (Bergman, 2006; Marsh, Craven et al., 2003).

I studier som undersøker selvrapporteringsdata, det vil si når subjektive oppfatninger analyseres, måles det for eksempel ikke i hvilken grad lederen faktisk gir støtte, men de ansattes opplevelse av lederens egenskaper. Fordi det spørres etter subjektive erfaringer så vanskeliggjør det generalisering av selve funnene. Hva en ansatt opplever som støttende atferd fra leder, vil ikke nødvendigvis andre oppleve som like støttende (Jacobsen, 2005).

Vi ser også at antall respondenter ved IT avdelingen ved Universitet i Tromsø er lavt (49). Dette gjør at analyse av denne organisasjonen påvirker undersøkelsens validitet for de resultat som fremvises. Som forskere har vi også nærhet til undersøkelsenhetene og objektene som undersøkes slik at analysene kan bli preget av dette.

7.2 Fremtidig forskning

Siden kunnskapsarbeidere har entret arbeidsmarkedet med egne verdier, forventninger og ambisjoner mener vi det er forskningsmessig interessant å foreta en undersøkelse hvordan varigheten av utdannelsen kan slå ut ved tyngre og mer inngående analyser.

Egne observasjoner kan tyde på en trend i rekruttering fra fagtekniske stillinger til lederstillinger med eller uten lederansvar. Siden avhandlingens hovedfokus har vært måling av intensitet i holdning til fenomenet organisasjonstilhørighet, har vi ikke tatt med måling av hvorvidt ledernes utdanningsbakgrunn (teknisk/administrativ/ledes) har noen innvirkning. Dette er imidlertid noe vi mener er en klar kandidat for fremtidig forskning fordi en fremragende teknisk kunnskapsarbeider som rekrutteres til en administrativ stilling ikke nødvendigvis blir en god leder. Til ledelse av komplekse kunnskapsorganisasjoner mener vi det er sentralt å finne en optimal balanse mellom teknisk- og ledelsesfaglig utdanning, og at fremtidig forskning bør fokusere på å bringe mer klarhet i dette.

Et annet interessant forhold kan være å også undersøke hvorvidt det er forskjell i opplevelsen av tilhørighet blant de som har arbeidet i samme organisasjon over lang tid (locals) versus de som kommer utenfra (cosmopolitans) (House (1991) i Kirkhaug, 2013)

8 Referanser

- Allen, M. W., Armstrong, D. J., et al. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45(8), 556-563.
- Allen, N. J., og Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., og Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Balfour, D. L. D. (1996). Organizational commitment: antecedents and outcomes in public organizations. *Public productivity & management review*, 19(3), 256.
- Beatty, J. (1999). *The world according to Peter Drucker*. New York: Broadway Books.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Christensen, P. H., og Foss, N. J. (2011). utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 3/2011, 41-48.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Colbjørnsen, T. (2009). Å lede kloke hoder - et umulig prosjekt? Hentet 10. mar 2011, fra <http://www.bi.no/OsloFiles/Kompetanseforum/%C3%85rskonferansen%202009/Presemtasjoner/Dag%201/Plenum/Tom%20Colbj%C3%B8rnsen%20%C3%85%20lede%20kloke%20hoder.pdf>.
- Colbjørnsen, T., Drake, I., et al. (1999). Lederutfordringer ved årtusensskiftet. *Fagbulletin, Vol 1*.(Rapport 1, kapittel 5 - Kompetansesamfunnet), 13-14.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., et al. (2012). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (3. utg.): McGraw-Hill Higher Education.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energetic approaches to cognition. *New Ideas in Psychology*, 6(2), 159-176.
- Edman-Källströmer, Å. (2011). Mer än var fjärde åldersdiskriminerad. Hentet 4.2.2013, fra <http://www.tng.se/nyheter/mer-an-var-fjarde-aldersdiskriminerad>.
- FAD (2013). Vil ha flere IT-proffer. *Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (FAD)*. Hentet 20.mars 2013, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/presesenter/pressemeldinger/2013/vil-ha-flere-it-proffer.html?id=720466>.
- Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av intellektuell kapital: kunnskapskapital gjennom ressursbasert strategi*. Oslo: Universitetsforl.
- Gurholt, K. P., og Gjerdahl, H. (2010). *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere: hvordan lede indre motiverte kunnskapsmedarbeidere?* , [Forfatterne], Bergen.
- Hamre, M. (2006). Ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Hentet 14. Feb 2011, fra <http://www.aff.no/storypg.aspx?id=791&MenuNode=634098225023796580&zone=99>.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., et al. (2006). Q12 Meta - Analysis. Hentet 20.apr 2012, fra <http://bit.ly/IcDtES>.
- Haukedal, W. (2008). Arbeidsmotivasjon i estetisk perspektiv. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening, Vol 45, nummer 3*, s258-264.
- Hein, H. H. (2009). Motivation og ledelse af højtspecialiserede kreative medarbejdere. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* (nr. 04 | 2009), 21-34.

- Hersey, P., Johnson, D. E., et al. (2008). *Management of organizational behavior: leading human resources*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Hildebrandt, S., Brandi, S., et al. (2001). *Kompetansegullet @ det nye arbeidsliv*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *Magma*, 2/2000.
- Hillestad, T. (2003). Lederskapets dilemma når hierarkiene faller. *Magma*, 2/2003.
- Horverak, J. G., og Ødegård, S. (2006). Ledelse av kunnskapsmedarbeidere - Motivasjon av Kunnskapsarbeidere LB - *Lederbulletin*, 03-06, s 8-11.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utgave. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, J. A., og Olaisen, J. (1999). Fra tradisjonelt oljeselskap til nettverksbasert kunnskapsorganisasjon. *Statoil Forum*, 1, 19-24.
- Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2009). The Management of Meaning – Conditions for Perception of Values in a Hierarchical Organization. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 317-324.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse: betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Kuvaas, B. (2008). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbaserte HRM. I: Fagbokforlaget, Kap 2.
- Ladegår, G. (2008). Kompetansens forbannelse. *Magma*, 3/2008.
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 3/2011, 23-32.
- Lipman-Blumen, J., og Leavitt, H. J. (1999). Hot Groups With Attitude - A New Organizational State of Mind. Hentet 27.juli 2011, fra http://www.connectiveleadership.com/articles/hot_groups_with_attitude.asp.
- Marsh, H. W., Craven, R. G., et al. (2003). Evaluation of the Big-Two-Factor Theory of Academic Motivation Orientations: An Evaluation of Jingle-Jangle Fallacies. *Multivariate Behavioral Research*, 38(2), 189-224.
- Martinsen, Ø. L. (2008). *Perspektiver på ledelse* (2.utgave, 5.opplag. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Maylett, T. M., og Riboldi, J. M. (2008). The Three Essential Components of Employee Engagement. *DevisionWise*.
- Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere: med eksempler i SPSS*. Oslo: Universitetsforl.
- Mincer, J. (1993). *Studies in human capital* (vol. 1). Aldershot: E. Elgar.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., et al. (2009). *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- O'Reilly, C. A., og Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Pilke, E. M. (2004). Flow experiences in information technology use. *International Journal of Human-Computer Studies*, 61(3), 347-357.

- Porter, L. W., Steers, R. M., et al. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Richardsen, A. M., og Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsyrker. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforum*, Vol 45, (nummer 3), 249-257.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Robinson D, Perryman S, et al. (2004). *The Drivers of Employee Engagement* (nr 408). Brighton BN1 9RF.
- Rueslåtten, K. (2006). Ledelse av kunnskapsmedarbeidere - Hvordan lede Høvdinger. *LB - Lederbulletin*, 03-06, s 4-7.
- Røvik, K. A. (2008). *Trender og translasjoner* Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Schaufeli, W. B., og Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. © *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., et al. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- WeiBo, Z. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African journal of business management*, 4(1), 012.
- Wibe, H. W. (2011). Underinvestering i kompetanse. *Abelia*. Hentet 15.aug 2011, fra <http://abelia.no/utdanning/underinvestering-i-kompetanse-article1592-139.html>.
- Wikipedia. (2012). Nerd. Hentet 25.mar 2012, fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Nerd>.
- Wright, P. M., og Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.
- Yukl, G. (2008). Kapittel 5 - Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (2.utgave, 5.opplag. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

Vedlegg 1 - Spørreskjema



Organisasjon og tilhørighet

Hei.

Vi håper du vil bruke 10 minutter på denne undersøkelsen

Vi er studenter ved MBA-studiet i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Denne undersøkelsen utgjør datainnsamlingen til vår masteroppgave.

Tema for oppgaven er organisasjonstilhørighet i kunnskapsorganisasjoner. Dine erfaringer og synspunkter som kunnskapsarbeider / profesjonell arbeidstaker innen dette området vil derfor være av spesielt stor verdi.

Anonymitet: Undersøkelsen er anonym og besvarelsene behandles konfidensielt, ingen enkelt svar kan spores.

Spørreundersøkelsen er godkjent og anbefales besvart henholdsvis av direktøren ved Helse Nord IKT og IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø.

På forhånd takk for at du svarer på undersøkelsen!

Med vennlig hilsen

Ove Granberg og Thomas Nordtømme, Universitetet i Tromsø, MBA studenter.

Din identitet vil holdes skjult

Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

Bakgrunn

2) * Hvor gammel er du

- 19 år eller yngre
- 20-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60+

3) * Kvinne eller mann

- Kvinne
- Mann

4) Hva er din høyeste avsluttede utdanning?

- Grunnskole
- Videregående
- Bachelor el. tilsvarende
- Master el. tilsvarende
- PH. D. / Doktorgrad

5) * Hvor lenge har du jobbet for nåværende arbeidsgiver?

- 1 år
- 2-5 år
- 6+ år

6) * Har du lederansvar?

- Nei
- Ja, med personalansvar
- Ja, uten personalansvar

På følgende sider vil du finne påstander om følelser en ansatt kan ha til organisasjonen han eller hun jobber i. Hvor enig er du i følgende påstander om tilhørighet til din nåværende arbeidsplass.

Angi på en skala fra 1 til 7, der 1 er helt uenig og 7 er helt enig.

7) * Organisasjonstilhørighet

	Helt uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
Denne organisasjonen fortjener min lojalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å arbeide i denne organisasjonen er meningsfylt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er følelsesmessig tilknyttet denne organisasjonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder bryr seg om mine meninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisasjonen utnytter i stor grad min kompetanse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg forpliktet til å bli værende hos min nåværende arbeidsgiver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har muligheten til å gjøre det jeg er best til hver dag på jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever organisasjonens problemer som mine egne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har en følelse av å høre til i min organisasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder stiller opp når jeg har behov for hjelp.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har organisasjonens verdier og mål for øye hele tiden når jeg utfører jobben min.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En grunn til at jeg ikke forlater organisasjonen, er mangelen på tilgjengelige alternativer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ser på organisasjonens verdier som mine egne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder oppmuntrer meg til å videreutvikle meg i jobben innen områder han/hun vet er interessante for meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ville være svært vanskelig for meg å slutte akkurat nå, selv om jeg ønsket det.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Kommenter gjerne dine svar



Vedlegg 2 - Oversiktstabell

Gjennomsnitt, standardavvik skjevhet og spisshet – samlet og fordelt for Helse Nord IKT og IT-avdelingen ved Universitetet i Tromsø

GSN = Gjennomsnitt, STA = Standardavvik, SKJ = Skjevhet, SPI = Spisshet

Spørsmål	Samlet: N = 164				Helse Nord IKT: N = 115				IT avdelingen ved Universitetet i Tromsø: N = 49			
	GSN	STA	SKJ	SPI	GSN	STA	SKJ	SPI	GSN	STA	SKJ	SPI
Q2	3,71	1,01	-,11	-,14	3,63	1,03	-,13	-,33	3,92	,95	,02	,41
Q3	1,74	,44	-1,09	-,82	1,70	,46	-,91	-1,20	1,82	,39	-1,69	,88
Q4	3,04	,84	-,21	,30	2,90	,85	-,25	,14	3,37	,73	,32	,04
Q5	2,30	,79	-,59	-1,16	2,14	,79	-,25	-1,36	2,67	,66	-1,83	1,95
Q6	1,29	,66	2,00	2,37	1,31	,69	1,91	1,88	1,24	,56	2,25	4,13
Q7.1c	5,66	1,38	-1,29	1,69	5,61	1,50	-1,24	1,24	5,80	1,08	-1,13	2,27
Q7.2a	5,84	1,26	-1,16	1,00	5,74	1,36	-1,05	,57	6,06	,97	-1,14	1,23
Q7.3a	4,68	1,53	-,44	-,25	4,51	1,60	-,33	-,39	5,06	1,30	-,54	,07
Q7.4p	5,27	1,54	-1,06	,80	5,13	1,66	-,98	,37	5,59	1,17	-,76	,56
Q7.5s	4,93	1,54	-,79	,30	4,90	1,65	-,82	,13	5,02	1,25	-,37	-,01
Q7.6c	3,24	1,73	,26	-,97	3,23	1,79	,29	-,93	3,24	1,60	,15	-1,20
Q7.7s	4,66	1,54	-,42	-,15	4,53	1,61	-,42	-,23	4,96	1,35	-,19	-,50
Q7.8a	3,91	1,65	,00	-,76	3,84	1,74	,02	-,84	4,08	1,43	,08	-,70
Q7.9a	5,07	1,42	-,80	,50	5,00	1,53	-,71	,22	5,22	1,10	-,85	,53
Q7.10p	5,07	1,71	-,78	-,25	4,92	1,87	-,65	-,67	5,41	1,19	-,63	-,34
Q7.11v	5,12	1,47	-,67	-,20	5,23	1,42	-,80	,27	4,86	1,55	-,41	-,86
Q7.12n	3,05	1,72	,52	-,63	3,03	1,76	,55	-,57	3,12	1,63	,46	-,78
Q7.13v	4,65	1,50	-,45	-,24	4,77	1,53	-,58	,06	4,37	1,41	-,18	-,77
Q7.14p	4,42	1,76	-,29	-,81	4,24	1,90	-,13	-1,05	4,84	1,28	-,36	-,38
Q7.15n	3,42	1,98	,26	-1,17	3,35	2,06	,37	-1,13	3,59	1,80	,00	-1,27

a = følelsesmessig tilhørighet, c = forpliktende tilhørighet, n = tvangsmessig tilhørighet, v = verdilikhhet, s = selvrealisering

Vedlegg 3 - Demografiske frekvenstabeller

Q2 Hvor gammel er du	Samlet: N=164	UiT: N=49	HNIKT: N=115
19 år eller yngre	2		2
20-29 år	17	4	13
30-39 år	46	9	37
40-49 år	65	26	39
50-59 år	29	7	22
60+	5	3	2

Q3 Kvinne eller mann	Samlet: N=164	UiT: N=49	HNIKT: N=115
Kvinne	43	9	34
Mann	121	40	81

Q4 Hva er din høyeste avsluttede utdanning?	Samlet: N=164	UiT: N=49	HNIKT: N=115
Ingen utdanning	1		1
Grunnskole	2		2
Videregående	38	4	34
Bachelor el. tilsvarende	75	26	49
Master el. tilsvarende	44	16	28
Ph.d. / Doktorgrad	4	3	1

Q5 Hvor lenge har du jobbet for nåværende arbeidsgiver?	Samlet: N=164	UiT: N=49	HNIKT: N=115
1 år	34	5	29
2-5 år	47	6	41
6+ år	83	38	45

Q6 Har du lederansvar?	Samlet: N=164	UiT: N=49	HNIKT: N=115
Nei	134	40	94
Ja, uten personalansvar	12	6	6
Ja, med personalansvar	18	3	15

Vedlegg 4 - Kategoriene og hovedspørsmålene i undersøkelsen

Kategori	#	Spørsmål	Referanse til tidligere forskning
Forpliktende tilhørighet	7.1	Denne organisasjonen fortjener min lojalitet	(N. J. Allen og Meyer, 1990) Q#4 NCS 1990 og 1993
	7.6	Jeg føler meg forpliktet til å bli værende hos min nåværende arbeidsgiver	(N. J. Allen og Meyer, 1990) Q#1 NCS 1993
Følelsesmessig tilhørighet	7.2	Å arbeide i denne organisasjonen er meningsfylt	(N. J. Allen og Meyer, 1990; Kirkhaug, 2009) Q#7 ACS 1990, Q#6 ACS 1993
	7.3	Jeg er følelsesmessig tilknyttet denne organisasjonen (Opprinnelig: Jeg er ikke følelsesmessig tilknyttet til denne organisasjonen (R))	(N. J. Allen og Meyer, 1990) Q#6 ACS 1990 –R
	7.8	Jeg opplever organisasjonens problemer som mine egne	(N. J. Allen og Meyer, 1990; Kirkhaug, 2009) Q#3 ASC 1990 –R
	7.9	Jeg har en følelse av å høre til i min organisasjon (Opprinnelig: Jeg har ikke en sterk følelse av "å høre til" i min organisasjon.(R))	(N. J. Allen og Meyer, 1990; Kirkhaug, 2009) Q#6 ACS 1990 –R*, Q#4 ACS 1993 –R *
Selvrealisering	7.5	Organisasjonen utnytter i stor grad min kompetanse	Egenutviklet
	7.7	Jeg har muligheten til å gjøre det jeg er best til hver dag på jobben (Opprinnelig: Har jeg mulighet til å gjøre det jeg er best til hver dag på jobben?)	(Gottschalk, 2003; Harter, Schmidt et al., 2006)
Støttende lederskap	7.4	Min leder bryr seg om mine meninger (Opprinnelig: Management cares about my opinion)	(Eisenberger et al (1997) i M. W. Allen, Armstrong et al., 2008)
	7.10	Min leder stiller opp når jeg har behov for hjelp (Opprinnelig: Help is available from management when I have a problem)	(Eisenberger et al (1997) i M. W. Allen, Armstrong et al., 2008)
	7.14	Min leder oppmuntrer meg til å videreutvikle meg i jobben innen områder han/hun vet er interessante for meg	(Eisenberger et al (1997) i M. W. Allen, Armstrong et al., 2008)
Verdilikhet	7.11	Jeg har organisasjonens verdier og mål for øye hele tiden når jeg utfører jobben min (Jeg opplever at mine verdier samsvarer med organisasjonens verdier OCQ)	(Kirkhaug, 2009)
	7.13	Jeg ser på organisasjonens verdier som mine egne	Egenutviklet
Tvangsmessig tilhørighet	7.12	En grunn til at jeg ikke forlater organisasjonen, er mangelen på tilgjengelige alternativer	(N. J. Allen og Meyer, 1990) Q#7 CCS 1990, Q#6 CCS 1993
	7.15	Det ville være svært vanskelig for meg å slutte akkurat nå, selv om jeg ønsket det	(N. J. Allen og Meyer, 1990) Q#2 CCS 1990 og 1993

*- R = Fjernet «ikke» i rekursivt originalspørsmål