

10-FAKTOR: EN INNFØRING¹



Av Linda Lai

Professor i ledelse og organisasjonspsykologi, Handelshøyskolen BI
Faglig rådgiver for utforming av 10-FAKTOR

¹ Dette notatet er delvis basert på kapittel 7 i boken «Strategisk kompetanseledelse» (3. utg., 2013), som også har mer stoff om selve kompetansebegrepet, samt ulike aktiviteter knyttet til målrettet satsing på kompetanseutvikling og -mobilisering. Mer informasjon: <https://fagbokforlaget.no/?isbn=9788245014471>

Innledning

10-FAKTOR-undersøkelsen omfatter, som navnet antyder, ti spesielt utvalgte faktorer (eller variabler), som hver måles med noen få måleindikatorer. 10-FAKTOR er en utviklingsorientert medarbeiderundersøkelse, og de ti faktorene er valgt ut basert på flere kriterier. De to viktigste kriteriene er at faktorene er dokumentert viktige og samtidig mulig å utvikle.

Bakgrunnen for at kun ti faktorer inngår i undersøkelsen, er ønsket om en kort og fokusert undersøkelse. Derfor har det vært spesielt viktig å velge ut et sett faktorer som har stor betydning for å oppnå gode resultater.

Hva måler vi?

De ti faktorene vi har valgt, måler dels medarbeidernes *oppfatninger* av viktige forhold på arbeidsplassen, som for eksempel graden av mestringsorientert ledelse, mestringsorientert motivasjonskultur, tydelig kommuniserte forventninger, muligheter til å jobbe selvstendig, muligheter til relevant kompetanseutvikling og muligheter til å bruke egen kompetanse. Og dels måler faktorene medarbeidernes *holdninger* til jobben de har, herunder to typer motivasjon (indre motivasjon og nytteorientert/prososial motivasjon), mestringstro og viljen til å være fleksibel.

Benevnelse på faktorene

For ledere som skal kunne nyttiggjøre seg resultatene fra 10-FAKTOR, er det viktig å ha innsikt i hva de ti faktorene reflekterer. Av pedagogiske hensyn har vi derfor også valgt å bruke *tilleggsnavn* som for mange er lettere å forstå enn de opprinnelige fagbegrepene. Men for å kunne se paralleller til relevant faglitteratur, er det nyttig å kjenne til de opprinnelige fagbegrepene. I dette notatet brukes primært de opprinnelige fagbegrepene.

Navnene på faktorene brukes ikke i selve undersøkelsen

Det er viktig å være oppmerksom på at navnene på faktorene ikke brukes i selve spørreskjemaet. Der brukes kun utvalgte og godt kvalitetssikrede måleindikatorer for hver av faktorene, slik at feilkilder ved målingen skal være mest mulig redusert. Medarbeiderne behøver ikke kjenne til de ti faktorene og bør heller ikke få noen «innføring» i undersøkelsen før de skal svare. Det vil tvert imot kunne forstyrre måten de svarer på. Derimot er det avgjørende at de som skal bruke undersøkelsen til utviklingsarbeid, har god innsikt i hva de ulike faktorene reflekterer og hvordan man kan oppnå forbedringer i hver enkelt faktor.

Oversikt over 10-FAKTOR

- 1 **Oppgavemotivasjon**
 - motivasjon for oppgavene i seg selv. («indre motivasjon»)
- 2 **Mestringstro**
 - tiltro til egen jobbkompetanse og mestringmulighet
- 3 **Selvstendighet**
 - opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig. («autonomi»)
- 4 **Bruk av kompetanse**
 - opplevd bruk av egen kompetanse. («kompetansemobilisering»)
- 5 **Mestringsorientert ledelse**
 - ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger
- 6 **Rolleklarhet**
 - tydelig kommuniserte forventninger til rollen medarbeideren skal fylle.
- 7 **Relevant kompetanseutvikling**
 - opplevde muligheter til å få kompetanseutvikling som er relevant for jobb/oppgaver
- 8 **Fleksibilitetsvilje**
 - villighet til å være fleksibel på jobb, spesielt i måten man arbeider på
- 9 **Mestringsklima**
 - kultur for å samarbeide, lære og gjøre hverandre gode
- 10 **Nytteorientert motivasjon**
 - ønske om å bidra til andres måloppnåelse, dvs. gjøre noe nyttig for andre («prososial motivasjon»)

Det er faktorene og ikke måleindikatorene som skal ha oppmerksomhet

Et annet viktig moment er at det ikke er måleindikatorene – eller svarene på hver enkelt av disse – som skal ha oppmerksomhet når man jobber med 10-FAKTOR som utviklingsverktøy.

Måleindikatorene er kun et sett med spesielt relevante *symptomer* på det vi ønsker å måle. For å oppnå en kortest mulig undersøkelse er dessuten antallet måleindikatorer redusert så mye som mulig, basert på strenge statistiske analysekriterier. Måleindikatorene er dermed ikke dekkende for å vite hva man eventuelt trenger å jobbe med videre for å bli bedre.

Se på måleindikatorene som *symptomer* snarere enn virkemidler, og legg vekt på hva som skal til for å bli bedre totalt sett for hver faktor fremfor den detaljerte scoren på hvert enkeltspørsmål².

² Konkrete og praktiske råd til utviklingsarbeid vil presenteres i egne artikler og oppslag på nettsiden, www.10faktor.no, som vil oppdateres fortløpende.

Innholdet i dette notatet

Formålet med dette notatet er å gi en *innføring* i de ti faktorene som man etter behov kan bygge videre på ved å lese annen litteratur eller se på videoforedrag m.m. som det er lenket til. Mer informasjon legges også fortløpende ut på nettsiden til 10-FAKTOR (www.10faktor.no).

Valg av de ti faktorene bygger på forskning i tillegg til innspill fra dem som har jobbet med utvikling av undersøkelsen, herunder mange med erfaringer fra tidligere undersøkelser, deltagere i prosjektgruppen og representanter fra de fem kommunene som var med på en pilotgjennomføring for å kvalitetssikre undersøkelsen.

Pilotgjennomføringen var basert på nærmere 2000 svar fra fem kommuner. Den resulterte i noen få justeringer i undersøkelsen. Noen av de viktigste funnene fra pilotgjennomføringen er gjengitt i forbindelse med hver av faktorene.

I analysene av pilotdataene har vi lagt spesiell vekt på hva som er avgjørende for at medarbeiderne får gjort god bruk av sin jobbrelevante kompetanse.

I tiden som kommer vil det bli gjennomført flere analyser av relevante sammenhenger basert på dataene fra pilotgjennomføringen og de svardataene som kommer inn de neste månedene. Dette bidrar til ytterligere kvalitetssikring av undersøkelsen samt relevant informasjon som vil publiseres på nettsiden til 10-FAKTOR samt i ulike faglige og vitenskapelige tidsskrift.

Se også nettsiden (www.10faktor.no) for mer informasjon.

Faktor 1 – Oppgavemotivasjon (indre motivasjon)

Oppgavemotivasjon, eller det som kalles *indre motivasjon* i faglitteraturen, reflekterer ekte jobbglede og en genuin interesse for oppgavene man har. Med andre ord gjenspeiler indre motivasjon i hvilken grad medarbeideren opplever arbeidsoppgavene som motiverende i seg selv (engelsk: «intrinsic motivation»).

Oppgavemotivasjonen er høy hvis medarbeiderne opplever jobben som meningsfull og ser på oppgavene de utfører som interessante, spennende eller på annen måte tilfredsstillende.

Mange studier viser at indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter for både medarbeideren selv og for organisasjonen (se f.eks. Kuvaas 2009; Kuvaas og Dysvik 2012³). Indre motivasjon er blant annet avgjørende for hvilken *innsats* medarbeideren gjør, *kvaliteten* på arbeidet som leveres, *lojaliteten* til organisasjonen og *stoltheten* over å jobbe der, samt ikke minst ønsket om å *slutte* eller bli i jobben. Derfor er det spesielt viktig å arbeide for å styrke denne formen for arbeidsmotivasjon, og unngå at den svekkes over tid.

³ Mer informasjon: <https://fagbokforlaget.no/?isbn=9788245012903>

Forskning viser også at indre motivasjon gir betydelig bedre resultater enn motsatsen, såkalt *ytre motivasjon* (engelsk: «extrinsic motivation»), som er basert på forventninger om belønninger etter at en oppgave er gjennomført. Sterk vekt på ytre motivasjon og belønninger som ikke er relevante for oppgavene som løses, har en sterk tendens til å svekke den indre motivasjonen for oppgavene⁴.

Moderne motivasjonsforskning, ikke minst basert på såkalt egenmotivasjonsteori («self-determination theory», SDT), har vist at opplevd kompetanse (mestringstro og mestringsopplevelser gjennom bruk av kompetanse), opplevd selvstendighet (autonomi) og opplevd tilhørighet er blant de aller viktigste forutsetningene for å være indre motivert (Ryan og Deci 2000; Gagne og Deci 2005).

En serie studier fra Norge, med et utvalg på til sammen over fire tusen medarbeidere, herav mange fra kommunale virksomheter, viser at mulighetene til å bruke relevant jobbkompetanse ofte er den aller viktigste faktoren av de som er nevnt over, for å være indre motivert. Opplevde muligheter til å bruke egen kompetanse forklarer en stor andel av variasjonen i indre motivasjon, i snitt hele 27 prosent i disse studiene (Lai 2011a).

For å oppnå høyest mulig indre motivasjon blant medarbeiderne, er det derfor spesielt viktig å legge til rette for best mulig bruk av relevant kompetanse (Faktor 4), bygge og beholde mestringstro (Faktor 2) og sørge for tilstrekkelig opplevd autonomi (Faktor 3).

Indre motivasjon og opplevd bruk av kompetanse virker også gjensidig forsterkende på hverandre. Høy bruk av kompetanse virker positivt inn på den indre motivasjonen, samtidig som høy indre motivasjon gjør det mer sannsynlig at man gjør en innsats for nettopp å bruke relevant jobbkompetanse.

Tidligere forskning viser også at indre motivasjon kan henge sammen med prososial motivasjon (nytteorientert motivasjon) og at prososial motivasjon kan ha en positiv effekt på indre motivasjon. En mulig forklaring på dette er at prososial motivasjon kan gi et bredere perspektiv på oppgavene man gjennomfører, og derved større opplevd mening – som er et sentralt element i indre motivasjon (Grant 2008; Grant og Berry 2011). Mye tyder derfor på at man bør arbeide parallelt med indre motivasjon og prososial motivasjon.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien tyder også på at indre motivasjon er den nest viktigste faktoren av alle faktorene som inngår i 10-FAKTOR for å forklare variasjoner i opplevd bruk av kompetanse. Bare opplevd selvstendighet (autonomi) er viktigere. (Se mer under Faktor 4.)

Når det gjelder hva som påvirker indre motivasjon, har både mestringsledelse og et mestringsklima blant medarbeiderne, stor betydning (Barstad 2015).

⁴ Se videoforedrag om motivasjon og belønning med professor Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI her: <https://www.youtube.com/watch?v=r8fyIQ8dhmY>

Når vi både kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar⁵ og ser på alle faktorene under ett, unntatt opplevd bruk av kompetanse⁶, har prososial motivasjon ($\beta = 0,232$, $p \leq 0,000$) og opplevd autonomi ($\beta = 0,201$, $p \leq 0,000$) klart størst betydning for indre motivasjon i dette utvalget. Disse funnene er altså i tråd med tidligere forskning.

For å sikre høyest mulig indre motivasjon, bør man arbeide med særlig vekt på opplevd autonomi, prososial motivasjon, mestringsledelse og mestringsklima.

Faktor 2 - Mestringstro

En medarbeiders tillit til egen kompetanse, det vil si mestringstro, er avgjørende for både motivasjon, innsats og ytelse (Bandura 1986, 1990; Stajkovic og Luthans 1998). Mestringstroen reflekterer hvilken oppfatning medarbeideren har av sin egen kompetanse og dermed sine egne forutsetninger for å løse oppgaver og takle utfordringer innen forskjellige områder (engelsk: «self-efficacy»).

Mestringstro er en form for selvrefererende holdning som i stor grad er med på å bestemme i hvilken grad en medarbeider i praksis er kompetent for sin stilling og andre aktuelle stillinger eller oppgaver. Med andre ord er mestringstro en holdning som utgjør en del av en medarbeiders kompetansepotensial samtidig som den reflekterer i hvilken grad medarbeideren selv opplever seg selv som kompetent.

Mestringstro har stor betydning for faktisk mestring. Medarbeidere med høy mestringstro yter vanligvis vesentlig bedre enn medarbeidere med lav mestringstro, selv om de på andre måter er like kompetente ut fra kunnskaper, ferdigheter og evner. Forskjellen mellom ytelsen til medarbeidere med lav og høy mestringstro er *minst* for grupper med høyt kompetansenivå og *høyest* for grupper med lavt kompetansenivå (Bandura 1986, 1990; Lai 2014).

Mestringstro påvirker både i hvilken grad og hvor lenge en medarbeider vil forsøke å løse en oppgave, med andre ord hvor stor innsats en medarbeider er villig til å yte. En medarbeider med lav mestringstro vil vanligvis gi opp raskere hvis han eller hun møter motstand og akseptere et noe dårligere resultat enn en medarbeider med høy mestringstro.

⁵ Kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar betyr bare cirka tre prosent for å forklare variasjoner i medarbeidernes indre motivasjon.

⁶ Holdt utenfor på grunn av gjensidig sammenheng. Derimot analyseres betydningen av indre motivasjon for bruk av kompetanse. Resultater fra andre studier, med flere målinger over tid, vil si mer om hvordan de to faktorene påvirker hverandre gjensidig.

Dette betyr at den relative mestringstroen (høy eller lav) kan bli selvforsterkende, både i isolert sett for hver enkelt medarbeider og sammenlignet med andre medarbeidere. Høy innsats gir ofte uttelling over tid i form av høy ytelse, noe som forsterker mestringstroen (Bandura 1986, 1990). Lavere innsats og at man gir opp tidligere, gir derimot ofte dårligere resultater, noe som igjen ofte svekker mestringstroen.

Mestringstro påvirker ikke bare motivasjon, innsats og ytelse, men har også betydning for hvor sårbar man er for stress, angst, uro og depresjon (Bandura 1986; Muris 2002; Nielsen og Munir 2009). Medarbeidere med lav mestringstro vil ofte oppleve et høyere stressnivå på jobb, nettopp fordi de ikke tror at de kan håndtere utfordringer, vanskeligheter eller motstand så godt som de ønsker. Dersom stressnivået blir så høyt at det forstyrrer oppmerksomheten og krever for store krefter, kan funksjonsnivået bli redusert. Over tid kan dette virke selvforsterkende, slik at mestringstroen blir ytterligere svekket. Lav mestringstro kombinert med lav stresstoleranse kan også svekke selvbildet og selvfølelsen (Sternberg og Kolligian 1990). Flere studier tyder derfor på at mestringstro og selvfølelse er blant de mest avgjørende faktorene for ytelse i arbeidslivet (Judge og Bono 2001).

Ut fra den tette sammenhengen mellom mestringstro og innsats og ytelse, er det ikke overraskende at det også er en sterk sammenheng mellom mestringstro og bruk av kompetanse (Faktor 4).

Forskning peker på fire spesielt effektive måter å jobbe med forbedring av mestringstro (Bandura 1986).

Fire fremgangsmåter for å øke mestringstro:

- 1 **Mestringsopplevelse:** tilby muligheter for å oppleve mestring, dvs. høy ytelse og suksess
- 2 **Rollemodeller:** gi tilgang på gode rollemodeller som kan demonstrere mestring
- 3 **Tilbakemelding:** sørge for konstruktiv tilbakemelding og oppmuntring
- 4 **Stressmestring:** trene på teknikker for å håndtere stress

Ros og oppmuntring fra andre er viktig, men den mest effektive måten å forbedre en medarbeiders mestringstro på er å gi en opplevelse av mestring, det vil si *mestringserfaring* gjennom muligheter til å oppleve høy ytelse og suksess. Dette kan innebære at oppgaver må justeres og tilpasses, slik at medarbeideren får bedre muligheter til å trekke på sin kompetanse.

Samtidig er det viktig å unngå at en medarbeider med lav mestringstro presenteres for situasjoner som gir høy risiko for å oppleve dårlig mestring. På den annen side er det viktig at listen ikke legges for lavt, slik at medarbeiderens forventninger til egen innsats og ytelse blir for lave. Det viktigste er å formidle positive forventninger og en oppfatning av at medarbeideren har det som kreves, og at det er mulig å oppnå høy ytelse gjennom varig og stabil innsats.

En annen viktig innfallsvinkel til å bedre mestringstro, er å sikre tilgang på *gode rollemodeller*, det vil si kolleger som yter godt og som kan bidra med inspirasjon og kompetanseoverføring. I den forbindelse er et godt mestringsklima, med vekt på samarbeid, læring og å gjøre hverandre gode (Faktor 9) svært viktig.

En tredje fremgangsmåte er å gi *konstruktiv tilbakemelding og sosial oppmuntring* for å øke viljen til innsats og derved mulighetene for suksess. Dette er også et viktig element både i et mestringssklima (Faktor 9) og i mestringsorientert ledelse (Faktor 5).

En annen viktig gevinst ved høy mestringstro er at det ofte gir økt prososial (nytteorientert) motivasjon (Faktor 10), dvs. en motivasjon for hjelpe andre, dele kompetanse og være samarbeidsvillig. Lav mestringstro, på den annen side, henger sammen med tendens til mindre prososial atferd slik som å unngå ansvar og skylde på andre når egen atferd har negative konsekvenser (Bandura 1999; Caprara og Steca 2005). Mestringstro er derfor en type holdning som det bør legges stor vekt på både ved kompetanseutvikling generelt og ved utvikling av gode arbeidsmiljøer.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien viser at når vi ser alle faktorene under ett, er mestringstro er en av de fire faktorene som betyr aller mest for opplevde muligheter til å bruke egen, relevant jobbkompetanse (Faktor 4), sammen med autonomi, indre motivasjon og rolleklarhet. (Se mer ifb. Faktor 4).

Når vi derimot ser på hva som kan påvirke hver enkelt medarbeiders mestringstro, og kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar⁷, og ser på alle de øvrige faktorene unntatt bruk av kompetanse, under ett, har rolleklarhet ($\beta = 0,300$, $p \leq 0,000$) og opplevd autonomi ($\beta = 0,240$, $p \leq 0,000$) størst betydning.

Hvis vi tar hensyn til opplevd bruk av kompetanse, til tross for at det kan være en gjensidig forsterkende sammenheng, betyr bruk av kompetanse aller mest for mestringstro, og betydningen av de andre faktorene svekkes. Dette tyder på at rolleklarhet og opplevd selvstendighet virker på mestringstro gjennom (medieres av) nettopp opplevde muligheter til å bruke egen kompetanse. Det siste funnet er i tråd med flere tidligere studier (f.eks. Lai 2011a).

For å beholde og styrke medarbeidernes mestringstro, bør man med andre ord arbeide med særlig vekt på å oppnå høy bruk av relevant kompetanse, høy rolleklarhet og høy opplevd autonomi.

⁷ Kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar har ingen statistisk signifikant effekt på mestringstro i pilotutvalget fra fem norske kommuner.

Faktor 3 – Selvstendighet (autonomi)

De aller fleste medarbeidere ønsker å oppleve tillit gjennom å bli gitt muligheter til å jobbe på en selvstendig måte og kunne gjøre egne vurderinger og valg innen den rammen rollen de skal fylle gir. De ønsker å oppleve såkalt autonomi.

Autonomi reflekterer muligheter til å kunne styre seg selv og sin egen atferd, det vil si ha handlingsrom og valgfrihet, for eksempel til å kunne velge det man mener er den beste fremgangsmåten for en oppgave.

Motsatsen til autonomi kalles *heteronomi*, og refererer til å bli kontrollert mot sin vilje, enten av indre krefter eller av andre personer eller situasjoner (Ryan og Deci 2006). Funn fra en rekke organisasjoner i Norge, ikke minst kommuner, viser at medarbeidernes opplevelse av autonomi har svært stor betydning for i hvilken grad de har muligheter til å mobilisere sin kompetanse på en motiverende og meningsfull måte (Lai 2011a).

Betydningen av autonomi har opptatt filosofer, økonomer og psykologer gjennom lang tid. Innen moderne motivasjonsteori som egenmotivasjonsteori (SDT), blir autonomi definert som et grunnleggende psykologisk behov på linje med mestringstro og meningsfylte relasjoner.

En rekke studier viser at når medarbeidere opplever at de har tilstrekkelig grad av relevant autonomi, blir de sterkere involvert og motivert og mer produktive i en rekke ulike typer oppgaver (f.eks. Dysvik og Kuvaas 2011; Gajendran og Harrison 2007; Joo, Jeung og Yoon 2010; Morgeson, Delaney-Klinger og Hemingway 2005).

Medarbeidere føler seg også mest knyttet til personer, for eksempel ledere og kolleger, som støtter deres behov for autonomi (Ryan og Deci 2006).

I de fleste organisasjoner brukes det en rekke kontroll-, rapporterings- og målemekanismer som lett kan underminere opplevelsen av autonomi og dermed også indre motivasjon og god bruk av kompetanse. Medarbeidernes innsats og ytelse blir ofte detaljvurdert. Det settes «karakterer», og det gis utmerkelse og ros og ris i all offentlighet, samt anerkjennelse som er betinget av at man møter andres fremfor egne forventninger og derfor forsterker ytre motivasjon på bekostning av den indre (jf. Deci og Ryan 1995; Ryan og Deci 2006).

Opplevd autonomi er ikke bare viktig, men en nødvendig forutsetning for indre motivasjon, som lett svekkes hvis ytre belønninger får fokus (Deci, Koestner og Ryan 1999). I mange organisasjoner brukes det belønningssystemer som kan true opplevelsen av autonomi og indre motivasjon. Det er ingen til om at ytre belønning fungerer godt for mange typer oppgaver, men ytre motivert atferd har mange negative effekter det er lett å overse, som underminering av indre motivasjon, lavere involvering i oppgaver og lavere tilfredshet med egne aktiviteter (Ryan og Deci 2006).

Oversiktsstudier tyder på at autonomi er den aller viktigste av de tre hovedfaktorene i egenmotivasjonsteori for å forklare indre motivasjon (Humphrey, Nahrgang og Morgeson 2007). Tap av autonomi fører til tap av indre motivasjon og dårligere ytelse, spesielt når oppgavene krever fleksibilitet, kreativitet og kompleks kompetanse (Utman 1997).

Det er dessuten en klar sammenheng mellom opplevelsen av autonomi og tilfredshet med livet og viktige indikatorer på mental helse som depresjon og selvfølelse, på tvers av kulturer og land (Taris 1999; Sheldon, Elliot *et al* 2004).

Flere studier viser også at en persons daglige velbefinnende og tilfredshet med livet fluktuerer med i hvilken grad han eller hun opplever å få støtte til autonomi versus å bli kontrollert av andre (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe og Ryan 2000). Nyere forskning viser også at tilfredsstillelse av behovet for autonomi er en av de aller viktigste driverne for kompetansemobilisering (Lai 2011a).

Til tross for at betydningen av autonomi er godt dokumentert i en rekke studier, er det fremdeles mange som er skeptiske til og til dels motstandere av å gi medarbeidere mye autonomi. Skepsisen har ofte sammenheng med en uklar oppfatning av hva autonomi egentlig innebærer samt manglende innsikt i forutsetningene for at høy autonomi skal gi positive effekter.

Mange forveksler autonomi med “full uavhengighet” og “full frihet” og fravær av rammer eller krav fra andre. Det å ha autonomi betyr imidlertid ikke at man er helt uavhengig av andre eller av påvirkning fra andre, som for eksempel ledere og kolleger, men at man opplever å ha et tilstrekkelig handlingsrom i interaksjonen med andre, for eksempel en arbeidsgruppe (Ryan 1993).

Man kan også oppleve å ha god autonomi innen gitte rammer, for eksempel en rollebeskrivelse knyttet til en stilling, hvis man aksepterer rammene. Når rammene er gitt, behøver heller ikke høy autonomi bety at man har veldig mange valgmuligheter, men at man opplever å kunne velge mellom noen få, meningsfulle alternativer.

Autonomi er ikke noe absolutt, men varierer fra lav til høy. Behovet for autonomi er heller ikke likt fra medarbeider til medarbeider. Selv om autonomi er et grunnleggende psykologisk behov, er det store individuelle variasjoner i hvor sterkt behovet for autonomi er, det vil si hvor selvdreven en medarbeider ønsker å være på jobb (Ryan og Deci 2000).

Når behovet for autonomi er høyt, vil effekten av autonomi på motivasjon, bruk av kompetanse og ytelse være sterk og positiv. Når behovet for autonomi derimot er lavt, vil effektene av å gi autonomi være svak eller i verste fall negative (Langfred og Møye 2004).

Autonomien som blir gitt må også oppleves som relevant og meningsfull for at den skal bidra til indre jobbmotivasjon⁸.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien i fem kommuner er i tråd med tidligere forskning, og viser at autonomi er den enkeltfaktoren som har størst betydning for i hvilken grad medarbeiderne opplever å få brukt kompetansen sin.

⁸ Les mer om autonomi og hvordan man kan tilrettelegge for at autonomi skal gi mest mulig positive effekter i boken «Strategisk kompetanseledelse», kap. 7 (3. utg. 2013): <https://fagbokforlaget.no/?isbn=9788245014471>

Hvis vi kontrollerer for faktorer som kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar⁹, forklarer opplevd autonomi nesten 40 prosent av variasjonen i opplevd bruk av egen kompetanse ($r^2 = 0,386$, $\beta = 0,630$, $p \leq 0,000$).

Når vi kontrollerer for alle de øvrige åtte faktorene samtidig, er autonomi også aller viktigst for opplevd bruk av kompetanse ($r^2 = 0,053$, $\beta = 0,307$, $p \leq 0,000$).

Opplevd autonomi er helt avgjørende for at medarbeidere skal være indre motivert og få brukt kompetansen sin på en god måte.

Faktor 4 – Bruk av kompetanse (kompetansemobilisering)

Det snakkes mye om kompetanseutvikling, men vesentlig mindre om hvordan kompetansen som blir utviklet skal bli brukt best mulig. Medarbeidernes kompetanse må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til måloppnåelse og verdiskapning i form av gode tjenester til brukere og innbyggere.

En rekke undersøkelser fra Norge, både i offentlig og privat sektor, og ikke minst i kommunal sektor, viser likevel at mange medarbeidere ikke opplever å få brukt sin jobbrelevante kompetanse på en god nok måte (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b). Dette innebærer en stor verdilekkasje og fører med seg en rekke negative konsekvenser for både den enkelte medarbeider, for arbeidsgruppen vedkommende tilhører og for organisasjonen som helhet.

Svak kompetansemobilisering henger i stor grad sammen med at de fleste organisasjoner overfokuserer på anskaffelse av kompetanse gjennom rekruttering og utvikling, og underfokuserer på hvordan den kompetansen som er anskaffet og utviklet kan bli brukt på best mulig måte. Mange ledere har en antagelse om at kompetanse nærmest automatisk vil bli brukt. I praksis er det likevel mange betingelser som skal være oppfylt for å sikre best mulig kompetansemobilisering, og svak kompetansemobilisering har ofte en rekke negative effekter utover ren verdilekkasje.

Lav kompetansemobilisering gir ikke bare dårligere måloppnåelse og verdiskapning, men har også en rekke andre negative effekter. Dette har sammenheng med at det ikke bare er den faktiske og objektive bruken av kompetanse som er viktig for resultatene som oppnås, men også medarbeidernes *opplevelse* av å få brukt kompetansen sin.

⁹ Kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar har svært liten betydning for variasjoner i opplevd autonomi, kun cirka 2,4 prosent.

Muligheter til å bruke egen kompetanse er viktig fordi det handler om å dekke grunnleggende psykologiske behov for mestring. En medarbeider som ikke får brukt relevant kompetanse vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og mulighetene for å hente ut dette potensialet. Dette gir lavere indre motivasjon, redusert mestringstro og dermed svekket innsats og ytelse over tid.

Flere studier viser på at det er en tett sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, og at disse to variablene påvirker hverandre gjensidig (f.eks. Lai 2011a, 2011b).

Mange studier viser også at lav kompetansemobilisering lett fører til svekket mestringstro, lavere psykologisk jobbtilfredshet, lavere følelse av verdi på jobben, og lavere affektiv organisasjonstilknytning, det vil si mindre stolthet og glede over å jobbe i en gitt organisasjon (f.eks. Erdogan og Bauer 2009; Feldman 1996; Feldman og Bolino 2000; Feldman, Leana og Bolino 2002; Lai og Kapstad 2009; Maynard, Joseph og Maynard 2006; Morrison, Cordery, Girardi og Payne 2005; Parker 2003).

Lav kompetansemobilisering øker også risikoen for at medarbeideren søker seg ut av organisasjonen, det vil si utvikler høy turnoverintensjon (Lai og Kapstad 2009). Mangelfull mobilisering av kompetanse øker derfor organisasjonens sårbarhet for tap av verdifull kompetanse.

Lav tillit til egne muligheter til mestring og lav følelse av å ha en verdi og inneha en viktig rolle på arbeidsplassen, øker også risikoen for stresslidelser samt depresjon og angst. Det er en dokumentert, indirekte sammenheng mellom lav kompetansemobilisering og dårlig helse og sykefravær, for mange ulike grupper medarbeidere (Pousette og Hanse 2002) samt mellom lav kompetansemobilisering og depresjon og emosjonell utmattelse (De Lange, Taris, Kompier, Houtmans og Bongers 2004; Rafferty, Friend og Landsbergis 2001).

Høy grad av kompetansemobilisering ser faktisk ut til å ha en *beskyttende* effekt på utvikling av angst og depresjon (Griffin, Greiner, Stansfeld og Marmot 2007), og vil dermed kunne redusere kostbart sykefravær.

Medarbeidere som opplever utilfredsstillende muligheter til å bruke egen kompetanse, og derved tap av motivasjon og mening, vil også ofte ha en negativ innflytelse på sine kolleger og det psykososiale miljøet i arbeidsgruppen. Frustrasjon, negativt fokus og leting etter bedre muligheter andre steder får lett en smitteeffekt (Barsade 2002).

Medarbeidere som mentalt er på vei ut av organisasjonen får også svekket affektiv organisasjonstilknytning og mindre motivasjon til å hjelpe sine kolleger og bidra til at gruppen når sine mål og forbedrer seg, det vil si viser mindre hjelpeatferd og mindre ekstrarolleatferd – og bidrar dermed mindre til et mestringsklima på jobb (MacKenzie, Podsakoff og Ahearne 1998).

Både hjelpeatferd og ekstrarolleatferd er spesielt viktig for å oppnå utvikling og innovasjon i organisasjoner, men det er avgjørende at denne typen atferd er frivillig og egenmotivert fra medarbeiderens side og ikke et krav fra ledere eller organisasjon (Vigoda-Gadot 2007). Organisasjoner som ønsker å satse på innovasjon, bør derfor være spesielt opptatt av å sikre best mulig kompetansemobilisering for å motivere fremfor å presse medarbeidere til å bidra.

Forskning fra både Norge og andre land, basert på mange tusen medarbeidere og ledere, viser at det det noen faktorer er spesielt viktige for medarbeidernes muligheter til å få brukt sin kompetanse (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b). Det er dermed disse faktorene man bør jobbe med for å sikre best mulig bruk av kompetanse.

Viktige drivere for kompetansemobilisering¹⁰:

- 1 **Oppgavemotivasjon** (indre motivasjon) (Faktor 1)
- 2 **Mestringstro** (Faktor 2)
- 3 **Selvstendighet** (autonomi) (Faktor 3)
- 4 **Mestringsorientert ledelse** (Faktor 5)
- 5 **Rolleklarhet** (Faktor 6)
- 6 **Mestringsklima** (Faktor 9)

Det er klare paralleller mellom driverne for kompetansemobilisering, som er nevnt over, og såkalt egenmotivasjonsteori («self-determination theory», SDT), som peker på betydningen av opplevd kompetanse (herunder mestringstro), opplevd autonomi og opplevd tilhørighet for å være motivert for oppgavene i seg selv (Ryan og Deci 2000; Gagne og Deci 2005). Dette illustrerer igjen den tette sammenhengen mellom indre motivasjon og bruk av relevant jobbkompetanse (Lai 2011a, 2011b).

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien er i tråd med tidligere forskning og viser, som nevnt tidligere, at opplevd autonomi (Faktor 3) er den aller viktigste enkeltfaktoren for å oppnå høy bruk av kompetanse, etterfulgt av oppgavemotivasjon (Faktor 1).

Når vi kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar¹¹, forklarer autonomi nesten 40 prosent av variasjonen i opplevd bruk av egen kompetanse ($r^2 = 0,386$, $\beta = 0,630$, $p \leq 0,000$) mens oppgavemotivasjon forklarer nesten 30 prosent av variasjonen i opplevd bruk av egen kompetanse ($r^2 = 0,298$, $\beta = 0,555$, $p \leq 0,000$).

Det er imidlertid viktig å ta hensyn til at autonomi påvirker indre motivasjon, og at mange av de andre faktorene også påvirker hverandre og virker gjennom eller avhengig av hverandre, slik at den prosentvise forklaringsgraden ikke kan legges sammen.

¹⁰ I tilfeldig rekkefølge, dvs. ikke rangert etter betydning, da dette kan variere fra utvalg til utvalg, avhengig av andre forhold, som for eksempel lederspenn, dvs. antallet medarbeidere lederen har ansvaret for.

¹¹ Kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar har svært liten betydning for opplevd bruk av kompetanse, kun vel en prosent til sammen.

Når vi ser alle de øvrige ni faktorene under ett, forklarer de cirka 55 prosent av variasjonen i opplevd bruk av kompetanse ($r^2 = 0,553$, $F = 266\ 165$, $p \leq 0,000$) – hvilket er betydelig.

De faktorene som betyr mest for opplevd bruk av kompetanse, er da henholdsvis autonomi ($\beta = 0,307$, $p \leq 0,000$), indre motivasjon ($\beta = 0,244$, $p \leq 0,000$), rolleklarhet ($\beta = 0,176$, $p \leq 0,000$) og mestringstro ($\beta = 0,114$, $p \leq 0,000$).

For å bedre medarbeidernes bruk av kompetanse, er det spesielt viktig å satse på autonomi, indre motivasjon, rolleklarhet og mestringstro.

Faktor 5 - Mestringsorientert ledelse

Mange systematiske studier viser at ledelse med vekt på støtte til at medarbeiderne skal oppnå best mulig mestring er mest effektivt for å oppnå høy indre motivasjon og en rekke andre typer positive resultater, som for eksempel høy lojalitet til organisasjonen, lav personalmessig turnover og høy måloppnåelse på organisasjonsnivå (f.eks. Ng og Sorensen 2008; Kuvaas 2009; Kuvaas og Dysvik 2010; Dysvik og Kuvaas 2012).

Likevel er det en stadig tilbakevendende debatt i medier og arbeidsliv, om hvilken type ledelse som egentlig er mest effektiv. Mange argumenterer med at det er for stor vekt på støtte, tillit og relasjoner og for liten vekt på krav, styring og kontroll. Men forskning viser at kontrollerende, autoritær ledelse ikke er veien å gå.

Kontrollerende, autoritær ledelse øker motstand, aggresjonsnivå og gjennomtrekk blant medarbeiderne og at ytelsen blir lavere, spesielt når oppgavene er komplekse og kompetansekrevene (Bass og Bass 2008; Rudin 1964; Day og Hamblin 1964; Ley 1966).

De negative effektene av autoritær ledelse har sammenheng med at det gjennom en slik lederstil ikke legges til rette for å tilfredsstille medarbeidernes grunnleggende behov for mestringstro, autonomi og tillitsbaserte relasjoner, som er kjerneelementene i moderne motivasjonsteori.

Ledelse som derimot vektlegger støtte til mestring og utvikling er svært effektiv for å oppnå bedre motivasjon og ytelse (f.eks. Yukl 1999; Rafferty og Griffin 2006), og det er denne formen for ledelse som noe misvisende ofte refereres til som støttende, uten å presisere hva støtten gjelder. Siden den mest effektive støtten dreier seg om å legge til rette for bedre mestring, er det mer hensiktsmessig å bruke begrepet *mestringsorientert ledelse*.

En rekke studier viser at mestringsorienterte ledere har mange typiske fellestrekk (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b). Noen eksempler er gitt under.

Typiske kjennetegn ved mestringsorienterte ledelse:

- **Medarbeideren opplever at lederen:**
 - gir nyttige råd og konkret støtte til å forbedre ytelse.
 - gir utfordringer som utvikler og styrker medarbeiderens kompetanse.
 - gir den støtten medarbeideren ønsker ut fra sine mål og ambisjoner.
 - gir nyttige tilbakemeldinger om medarbeiderens ytelse.
 - tar seg tid til å sette seg inn i medarbeiderens ønsker om videreutvikling.
 - holder medarbeideren informert om forskjellige karrieremuligheter.
 - støtter medarbeideren hvis han/hun ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere.
 - sørger for at medarbeideren får æren hvis han/hun bidrar med noe spesielt bra.
 - er opptatt av om medarbeideren når sine utviklingsmål eller ikke.
 - gir medarbeideren mulighet til å delta i prosjekter o.l. som øker medarbeiderens synlighet der han/hun jobber.

Kjennetegnene over viser at det er mange måter å være mestringsorientert på. Mestringsorientert ledelse er ikke en standardisert type atferd, men et atferdsmønster. Når vi har sett nærmere på ledere som skårer godt på måleindikatorene for mestringsorientert ledelse, finner vi mange ulike stiler og personligheter, men også en del viktige fellestrekk.

Mestringsorienterte ledere er gode til å gi både retning, mening og individuell oppmerksomhet.

Med *retning* mener vi godt kommuniserte mål samt hensiktsmessig struktur og organisering av aktiviteter for å nå definerte mål.

Med *mening* mener vi derimot det å gi mål og virkemidler innhold, slik at de virker motiverende og meningsfulle. Mestringsorienterte ledere er ofte gode til å inspirere, engasjere og skape felles innsats. De har et bevisst forhold til språket de bruker, og velger positive og motiverende ord og uttrykk.¹²

¹² Les mer om inspirerende språk i boken «Makt og påvirkningskraft» (2014). Mer informasjon og bestillingsmulighet her: https://www.cappelendamm.no/_makt-og-p%C3%A5virkningskraft-linda-lai-9788202381998

Med *individuell oppmerksomhet* menes det å vise interesse overfor hver enkelt medarbeider og tilby hjelp og støtte der det er nødvendig.

Mestringsorientert ledelse øker mulighetene for å bygge og beholde høy oppgavemotivasjon (Faktor 1), høy mestringsstro (Faktor 2) og god bruk av medarbeidernes kompetanse (Faktor 4). Effekten av mestringsorientert ledelse forsterkes hvis den kombineres med god rolleklarhet (Faktor 6), høy, opplevd autonomi (Faktor 2) og relevant kompetanseutvikling (Faktor 7) (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b; 2013).

En viktig del av mestringsorientert ledelse er dessuten å legge best mulig til rette for et mestringsklima, det vil si et mestringsorientert motivasjonsklima blant medarbeidere i samme arbeidsgruppe (Faktor 9).

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien er i tråd med tidligere forskning og viser at mestringsorientert ledelse har stor betydning for opplevd bruk av egen kompetanse (Faktor 4).

Når vi ser på effekten av mestringsorientert ledelse alene, etter å ha kontrollert for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar, forklarer denne faktoren hele 27 prosent av variasjonen i opplevd bruk av kompetanse ($r^2 = 0,270$, $\beta = 0,527$, $p \leq 0,000$).

Mestringsledelse virker gjennom (medieres av) flere av de andre faktorene, ikke minst indre motivasjon og opplevd autonomi (Barstad 2015), som også har stor betydning for bruk av kompetanse. (Se mer under Faktor 4).

Mestringsledelse er svært viktig for å øke indre motivasjon og gi medarbeidere gode muligheter til å bruke sin kompetanse.

Faktor 6 – Rolleklarhet

En stilling er en rolle som medarbeideren skal tre inn i. En rolle gjenspeiler *forventninger til atferd*, det vil si hvordan en medarbeider skal opptre og hvilke oppgaver medarbeideren har ansvaret for, samt rammene for gjennomføring av oppgavene i form av ressurser, tidsfrister, beslutningsmyndighet og krav til samarbeid med medarbeidere i andre roller.

Rollen medarbeideren skal innta i sin stilling bør være *klar*, det vil si tydelig definert, slik at det ikke er noen tvil om hvilke oppgaver han eller hun har ansvaret for og hvilken beslutningsmyndighet som ligger til rollen.

Medarbeideren opplever høy rolleklarhet når lederen har formidlet tydelige forventninger til hvilke oppgaver, plikter og krav som følger med rollen, samt hva som er en god leveranse versus en utilfredsstillende leveranse, både når det gjelder kvantitet og kvalitet (Hinkin og Schriesheim 2008).

Oppgavene som ligger til rollen bør også ha en klar, innbyrdes prioritering, slik at medarbeideren ikke står overfor oppgaver som er gjensidig motstridende eller i konkurranse med hverandre, på kort eller lang sikt. Høy rolleklarhet er avgjørende for både innsats og ytelse, ikke minst kvaliteten på ytelse, og det er en sterk sammenheng mellom lav rolleklarhet på den ene side og stress, frustrasjon og konfliktnivå blant medarbeidere på den annen side (Fried m.fl., 2003; Valentine, Godkin og Varca 2010).

Det er et lederansvar å sørge for at rollen til hver enkelt medarbeider er hensiktsmessig definert. Ved rolledefinering bør lederen ha som mål å få et best mulig samsvar mellom medarbeiderens kompetansepotensial på den ene side og oppgavene medarbeideren får på den annen side, slik at medarbeideren får optimale muligheter til å bruke sin jobbrelevante kompetanse på en god måte (Lai 2013).

Rollen bør også være definert slik at den i størst mulig grad motiverer medarbeideren til å trekke på sin relevante kompetanse samt utvikle seg videre for å møte forventninger og nå mål over tid. En klart definert rolle er imidlertid ikke det samme som en snevert definert eller rigid rolle som medarbeideren skal holde seg innen. Tvert imot er det viktig at forventningene til rollen ikke defineres slik at man underminerer medarbeiderens ønske eller mulighet til å være proaktiv og fleksibel.

For å oppnå høy rolleklarhet er det dessuten viktig å ta hensyn til at mange medarbeidere samarbeider med andre med annen kompetanse og ulike roller. En viktig del av rolleavklaringen er å gjøre medarbeideren kjent med grenseoppgangen mot andre medarbeideres roller, samt hvilken kompetanse og hvilke roller andre medarbeidere har. Dette gjør det lettere for medarbeidere å samarbeide med hverandre på en god måte og unngå konflikter om roller og ansvar, ikke minst der behovet for koordinering er stort overfor sluttbrukere.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien viser at rolleklarhet er en av de aller viktigste faktorene for å oppnå høy bruk av kompetanse, i tillegg til autonomi, indre motivasjon og mestringstro. (Se mer under Faktor 4.)

Rolleklarhet er også isolert sett viktig for viljen til å være fleksibel. (Se mer under Faktor 8.)

Høy rolleklarhet er av stor betydning for medarbeidernes muligheter til å bruke sin kompetanse samt for viljen til å være fleksibel.

Faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling har lenge vært det store mantraet, ikke bare innen personalledelse og såkalt HR, men innen ledelse på alle nivå. Det finnes knapt en årsmelding eller et strategidokument der det ikke slås fast at medarbeiderne er organisasjonens viktigste ressurs, og at det satses stort på kompetanseutvikling. Det lages kompetanseplaner og kompetansestrategier. Medarbeidere skal løftes og utvikles. De skal kurses, veiledes, coaches, etterutdannes og jobbroteres.

For at kompetanseutvikling skal ha tilsiktet effekt, bør den være direkte relevant for de oppgavene som skal løses – nå eller i fremtiden. Kompetanseutviklingen som skjer i regi av arbeidsgiver er investeringer i medarbeidernes potensial til å mestre nåværende og fremtidige oppgaver, og til å lære og utvikle seg – basert på kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger (Lai 2013).

Løpende forskning¹³ i flere norske kommuner viser at det ikke er noen klar sammenheng mellom omfanget på kompetanseutviklingen i en organisasjon og kvaliteten på de tjenestene som leveres. Dette tyder på at mye av kompetanseutviklingen ikke er relevant for de tjenestene som skal leveres. I mange sammenhenger gjennomføres også kompetanseutvikling som ikke virker som ønsket.¹⁴

De negative effektene av lav bruk av kompetanse demonstrer betydningen av å sikre at medarbeiderne får muligheter til å bruke den kompetansen de utvikler i regi av arbeidsgiver. Da må kompetanseutviklingen være relevant for oppgavene de har.

Mange medarbeidere opplever dessuten at organisasjonen de jobber i satser mye på kompetanseutvikling generelt sett, men at tilbudet de selv får ikke er godt nok for å dekke de behovene de har i sin rolle. Derfor gir målinger av den generelle satsingen på kompetanseutvikling i en organisasjon ofte et dårlig mål på hvordan enkeltmedarbeidere opplever sine muligheter til relevant kompetanseutvikling.

Det siste var også noe som kom frem i pilotgjennomføringen av 10-FAKTOR. Mange medarbeidere opplevde tilbudet som lite eller dårlig, til tross for at lederne i organisasjonen insisterte på at det var omfangsrikt.

Etter pilotgjennomføringen er derfor undersøkelsen justert når det gjelder denne variabelen, slik at det er medarbeiderens opplevde muligheter til kompetanseutvikling som er relevant for egen jobb og egne oppgaver som skal fanges opp fremfor omfang eller generell satsing.

Oppdaterte funn om denne faktoren vil legges til i løpet av kort tid, basert på svardatabasen for den endelige versjonen av 10-FAKTOR som nå foreligger.

¹³ Pågående forskningsprosjekt med flere målinger over tid blant både medarbeidere og brukere, i flere kommuner.

¹⁴ Lenke til videoforedrag om kompetanseutvikling som virker med professor Anders Dysvik ved Handelshøyskolen BI : <https://www.youtube.com/watch?v=5C9V2tmF3K8>

Faktor 8 - Flexibilitetsvilje

I organisasjoner som stadig er utsatt for krav om endringer og forbedringer, og der ulike brukere kan ha ulike behov og ønsker, er det helt avgjørende at medarbeiderne har en *fleksibel* holdning til jobben de skal gjøre, det vil si at de er villige til å *tilpasse* seg stadig endrede krav og behov. Vilje til å være fleksibel er det motsatte av en «det er ikke min jobb»-holdning og er en sentral del av medarbeiderskapet (Parker 2000).

Lederen er en viktig premissgiver for i hvilken grad medarbeiderne opplever fleksibilitet som ønsket og nødvendig, både direkte gjennom tydelig kommuniserte forventninger (jr. Faktor 6 - Rolleklarhet) og indirekte gjennom sin egen lederstil.

Andre faktorer som er viktige for viljen til å være fleksibel, er medarbeiderens mestringstro, det vil si at medarbeideren tror han eller hun vil lykkes med å jobbe på en annen måte enn vanlig (Griffin, Parker og Mason, 2010).

En medarbeiders vilje til å være fleksibel avhenger dessuten i stor grad av opplevde muligheter til å jobbe selvstendig (Faktor 3). Når oppgavene krever høy fleksibilitet, gir lav opplevd selvstendighet raskt redusert indre motivasjon og dårligere ytelse (Utman 1997; Ghitulescu 2013).

En fersk studie viser at medarbeidere som er fleksible, også lettere blir proaktive, det vil si aktive pådrivere til positive forandringer i organisasjonen. Viljen til å være fleksibel over tid avhenger imidlertid av høy jobbtilfredshet, og medarbeidere som er lite tilfredse mister raskt viljen til å være fleksible (Straus, Griffin, Parker og Mason 2015). Lav fleksibilitetsvilje kan derfor være et tegn på lav jobbtilfredshet, generelt sett.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien tyder på at mange av faktorene som er med i 10-FAKTOR har betydning for viljen til å være fleksibel, men at sammenhengene er komplekse.

Når vi kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsprosent og lederansvar¹⁵, har alle faktorene en direkte sammenheng når de betraktes enkeltvis, inkludert indre motivasjon ($\beta = 0,294$, $p \leq 0,000$), mestringstro ($\beta = 0,295$, $p \leq 0,000$), autonomi ($\beta = 0,228$, $p \leq 0,000$), bruk av kompetanse ($\beta = 0,259$, $p \leq 0,000$), mestringsledelse ($\beta = 0,266$, $p \leq 0,000$), rolleklarhet ($\beta = 0,269$, $p \leq 0,000$), relevant kompetanseutvikling ($\beta = 0,247$, $p \leq 0,000$), mestringsklima ($\beta = 0,276$, $p \leq 0,000$) og prososial motivasjon ($\beta = 0,307$, $p \leq 0,000$).

Når vi ser på alle de ni faktorene under ett, betyr mestringstro ($\beta = 0,181527$, $p \leq 0,000$) og prososial motivasjon ($\beta = 0,173$, $p \leq 0,000$) klart mest for viljen til å være fleksibel. Totalt sett forklarer de ni faktorene vel 18 prosent av variasjonen i viljen til å være fleksibel ($r^2 = 0,184$, $F = 49\ 195$, $p \leq 0,000$) i dette utvalget.

¹⁵ Kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsprosent og lederansvar betyr under fire prosent for viljen til å være fleksibel.

Medarbeideres mestringstro og prososiale motivasjon er spesielt viktig for viljen til å være fleksibel.

Det vil i tiden fremover gjennomføres flere analyser for å se nærmere på underliggende sammenhenger og viktige påvirkningsmekanismer i dette og andre datamaterialer.

Faktor 9 - Mestringsklima

Motivasjonsklimaet i en arbeidsgruppe gjenspeiler hva det legges vekt på for å motivere medarbeiderne. I et motivasjonsklima med vekt på best mulig *mestring*, blir medarbeiderne oppmuntret til å utvikle og dele kompetanse og samarbeide for å oppnå gode resultater, både individuelt og i fellesskap. I et såkalt prestasjonsorientert klima er det derimot fokus på å rivalisere om å bli best i konkurranse med sine kolleger. Da øker også risikoen for at medarbeidere skjuler kompetanse for å oppnå fordeler for egen del (Dweck 1986; Černe mfl. 2013).

Flere studier tyder derfor på at et mestringsklima danner et bedre grunnlag for læring og læringsmotivasjon, indre oppgavemotivasjon, innsats og utholdenhet over tid enn et såkalt prestasjonsorientert klima (Roberts 2012; Černe mfl. 2013).

Et prestasjonsklima leder til mindre fokus på selve oppgavene som skal løses og mer fokus på hvordan andre presterer (Orvis, Fisher og Wasserman 2009). På mange arbeidsplasser finnes mange trusler mot et gunstig og motiverende mestringsklima. For eksempel brukes ofte konkurranser av typen «ukens beste medarbeider» og variabel, prestasjonsbasert lønn.

Det er ikke tvil om at både konkurranser og belønning for gode ytelser fungerer godt, spesielt på kort sikt og for repetitive og kjedsommelige oppgaver. Og noen ganger er god nok belønning helt nødvendig for å få noen til å utføre ubehagelige, belastende eller kjedelige oppgaver.

Når det gjelder kompetansekrevede oppgaver eller andre oppgaver som kan være meningsfulle i seg selv, underminerer likevel slike motivasjonssystemer lett den genuine interessen for og gleden av oppgavene, selv om prestasjonene i seg selv kan øke på kort sikt (Ryan og Deci 1996; Cho og Perry 2012). Økonomiske incentiver kan til og med ha negativ effekt på innsats og ytelse, særlig når belønningene er små.

Det er stadig en debatt rundt belønning i arbeidslivet, ikke minst fordi mange belønningssystemer fungerer veldig godt for å skape høyere ytelse og er en lite krevende måte å lede på. Mange medarbeidere som blir motivert av å få betalt for (variable) individuelle prestasjoner i konkurranse med andre, søker seg også til organisasjoner som bruker slike systemer. Likevel finnes det en rekke fallgruver og mange forutsetninger skal være på plass – både individuelle, oppgavemessige og kompetansemessige

– for at ytre incentiver og fokus på prestasjoner fremfor mestring ikke skal gi negative konsekvenser på sikt. Forskning viser at belønningssystemer som stimulerer ytre motivasjon, raskt svekker blant annet kompetansemobilisering, indre motivasjon, lojalitet til organisasjonen, ekstrarolle-atferd og en rekke andre viktige variabler. (For en fylldig behandling av belønningssystemer, se Kuvaas og Dysvik 2012).

Tidligere studier tyder også på at et mestringsorientert klima blant kollegene på en arbeidsplass, er viktig for å oppleve høy bruk av relevant jobbkompetanse (f.eks. Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a; Chiaburu og Marinova 2005; Martin 2010).

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien er i tråd med funnene over og viser at når vi kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå og lederansvar, kan graden av mestringsklima forklare cirka 25 prosent av variasjonen i opplevd bruk av kompetanse (Barstad 2015).

Funnene tyder også på at mestringsklimaet påvirker opplevd bruk av kompetanse delvis gjennom (medieres av) å påvirke medarbeidernes opplevelse av autonomi, indre motivasjon, rolleklarhet og mestringstro.

Et mestringsklima blant medarbeiderne er avgjørende for medarbeidernes muligheter til å bruke relevant kompetanse - og mestringsklimaet virker gjennom og forsterkes av flere andre faktorer.

Faktor 10 – Nytteorientert motivasjon

Motivasjonen for å gjøre noe som er nyttig for andre, kalles prososial motivasjon i faglitteraturen. Mange studier viser at prososial motivasjon har mange positive effekter, og en stor oversiktsstudie med mer enn 3500 enheter fra mange ulike bransjer, viser at prososial motivasjon og atferd gir høyere lønnsomhet, produktivitet, effektivitet, kundetilfredshet, samt lavere kostnader og gjennomtrekk blant ansatte (Podsakoff, Whiting, Podsakoff og Blume 2009).

En annen viktig effekt av høy prososial motivasjon, er at den i stor grad beskytter mot negative, korrupperende effekter av å få makt. Personer med høy prososial motivasjon bruker i større grad makt på en ansvarsfull måte og til nytte for andre enn personer med lav prososial motivasjon. Sistnevnte gruppe har en mye større tendens til å misbruke makt til egen fordel (Lai 2014). Prososial motivasjon er derfor også en viktig faktor å ta hensyn til ved rekruttering av ledere.

Den amerikanske organisasjonspsykologen Adam Grant (2014) er spesielt opptatt av prososial motivasjon og hvordan det å hjelpe andre kan være en viktig måte å lykkes på selv, samt bidra til organisasjonens måloppnåelse. Men det er åpenbart at det er store forskjeller mellom medarbeidere når det gjelder motivasjonen for å hjelpe andre. Grant skiller mellom tre typer medarbeidere (og ledere); «giverne», «takere», og «matchere». Giverne gir uten å forvente noe i gjengjeld. De er motivert av å hjelpe andre og opplever en psykologisk tilfredsstillelse når de gjør det. De liker å gi og har høy prososial motivasjon. Det er mange givere blant dem som lykkes og gjør det godt i arbeidslivet. Men giverne kan også bli tappet og utnyttet og komme dårlig ut selv.

Grant peker på tre faktorer som er avgjørende for om en giver lykkes selv eller ikke. For det første er de vellykkede giverne selektive. De gir noe til andre først og fremst når de ser at det er *nyttig* for andre og ikke basert på andres følelser eller egen skyldfølelse. De er med andre ord opptatt av å gi noe som monner og har betydning, og ikke av å stille opp på sviktende premisser. For det andre styrer de vellykkede giverne *tiden* sin godt, og de er ikke alltid tilgjengelige. De sørger for å få gjort jobben sin, men setter av tid og energi til også å være tilgjengelige for å hjelpe andre med det som er viktig for dem. Og sist, men ikke minst, er de vellykkede giverne også flinke til å be andre om *hjelp* når de trenger det selv.

De som er i den motsatte ytterenden av giverne, såkalte takere, vil bare ta og få, uten ønske om eller vilje til å gi noe igjen. Takerne er tvert imot ofte veldig bevisste på at de skal unngå å gi noe igjen. De føler i liten eller ingen grad taknemlighetsgjeld overfor andre eller skyldfølelse for de ikke gir noe tilbake, men er opptatt av hva de kan oppnå selv. Noen ekstreme takere nyter også det å utnytte andre. Det er derfor vanligvis vanskelig å forandre dem som helst bare vil ta, uten å vise dem at det også er deres egen interesse å gi noe til kollegene – og bidra til et mestringsklima (Faktor 9). Men gjennom den type innsikt kan man bevege takerne i retning av å bli matchere.

Såkalte matchere ligger midt imellom giverne og takerne. De gir og de tar, men de er instrumentelle i sin måte å gi på. De gir for å få noe tilbake, og de gir når de tror det er gode muligheter for å få noe igjen. Motivasjonen deres er derfor ikke ekte prososial. Og hvis belønningen for å gi noe forsvinner, vil de ikke lenger gi noe.

Prososial motivasjon – eller et mestringsklima – kan ikke beordres eller bestilles. Motivasjon er en holdning som må være ekte for å gi ønskede effekter. Et klima består av delte eller dominerende holdninger i arbeidsgruppen. For å påvirke holdninger som graden av prososial motivasjon er det ofte nyttig med kunnskap, det vil innsikt i betydningen og effektene av å bidra med noe nyttig for andre. Det er ofte effektivt med konkrete eksempler av nytteverdi samt tilbakemeldinger fra andre. I tillegg er det viktig at lederen selv er en rollemodell.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien viser medarbeidernes prososiale motivasjon ofte har stor betydning for deres indre motivasjon (se mer under Faktor 1) og vilje til å være fleksible (se mer under Faktor 8).

Både høy mestringstro og et godt mestringsklima ser på sin side ut til å være viktig for en medarbeiders prososiale motivasjon. Til sammen forklarer disse to faktorene cirka 15 prosent av variasjonen i prososial motivasjon i dette utvalget ($r^2 = 0,150$, $F = 47\ 272$, $p \leq 0,000$),

Også sammenhenger knyttet til prososial motivasjon vil analyseres nærmere i dette og andre datasett, og prososial motivasjon vies stor oppmerksomhet i nyere, internasjonal forskning.

Prososial motivasjon har stor betydning for indre motivasjon og viljen til å være fleksibel, og kan styrkes gjennom økt mestringstro og et godt mestringsklima.

Avslutning

De ti faktorene som inngår i 10-FAKTOR har hver stor betydning for å oppnå gode resultater gjennom satsing på medarbeidere. Mange av de ti faktorene påvirker hverandre og noen påvirker hverandre gjensidig, slik at det er vanskelig å gi noen entydig oversikt over alle sammenhengene. Men man kan oppnå viktige synergieffekter av å jobbe med utviklingsarbeid rettet mot flere faktorer samtidig.

Dette notatet gir bare en innføring i de ti faktorene og et innblikk i noen av sammenhengene. Les mer på nettsidene og i den litteraturen det er henvist til.

Mer informasjon og flere kilder vil bli lagt til etter hvert som nye analyser basert på ulike utvalg og datasett fra annen forskning belyser sammenhengene mellom de ti faktorene som er valgt ut i 10-FAKTOR nærmere.

Kilder

- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Barstad, S. (2015). *Mastery orientation in the workplace: A study of the effects of mastery climate and mastery leadership on perceived competence mobilization*. Master Thesis in Master of Science in Leadership and Organizational Psychology, BI Norwegian Business School.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1990). Conclusion: Reflections on Nonability Determinants of Competence. I: R.J. Sternberg og J. Kolligian jr. (red.) *Competence Considered*. New Haven: Yale University Press.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3): 193-209.
- Bass, B. M. og Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4. Utg.), New York, US: Simon & Schuster.
- Caprara, G. V. og Steca, P. (2005). Self-Efficacy Beliefs as Determinants of Prosocial Behavior Conducive to Life Satisfaction Across Ages. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(2): 191-217.
- Černe, Nerstad, Dysvik og Škerlavaj (2013): What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, online version, doi: 10.5465/amj.2012.0122.
- Chiaburu, D.S., og Marinova, S.V. (2005). What Predicts Skill Transfer? An Exploratory Study of Goal Orientation Training Self-Efficacy and Organizational Supports. *International Journal of Training and Development*, 9: 110–123.
- Cho, Y. J. og Pery, J. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
- Day, R. C., og Hamblin, R. L. (1964). Some effects of close and punitive styles of supervision. *American Journal of Sociology*, 69, 499-510.
- Deci, E. L., Koestner, R., og Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125: 627–668.
- Deci, E. L., og Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. I M. Kernis (Red.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31–49). New York: Plenum.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41: 1040–1048.

- Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(3): 367-387.
- Erdogan, B. og Bauer, T.N. (2009). Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 557–565.
- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents, and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22: 385-409.
- Feldman, D. V. og Bolino, M. C. (2000). Skill utilization of overseas interns: antecedents and consequences. *Journal of International Management*, 6(2000) 29-47.
- Feldman, D. V., Leana, C. R. og Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 453-471.
- Fried, Y., Slowik, L. H., Shperling, Z., Franz, C., Ben-David, H. A., Avital, N., og Yeverechyahu, U. (2003). The moderating effect of job security on the relation between role clarity and job performance: A longitudinal field study. *Human Relations*, 56(7), 787-805.
- Gagne, M. og Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.
- Gajendran, R. S. og Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1524-1541.
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making Change Happen: The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245. doi:10.1177/0021886312469254.
- Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. (2014). *Gi og ta: Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Oslo: Cappelen Damm. (Engelsk originalutgave, Give and Take ble publisert i 2013).
- Grant, A. M., og Berry, J. W. (2011). The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy Of Management Journal*, 54(1), 73-96. doi:10.5465/AMJ.2011.59215085.
- Griffin, J. M., Greiner, B. A., Stansfeld, S. A. og Marmot, M. (2007). The Effect of Self-Reported and Observed Job Conditions on Depression and Anxiety Symptoms: A Comparison of Theoretical Models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4): 334-349.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., og Mason, C. M. (2010). Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174-182.

- Hinkin, T. R. and Schriesheim, C. A. (2008). 'An examination of "nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission'. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1234–48.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. og Morgeson, F.P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92:1332–1356.
- Joo, B.-K., Jeung, C.-W. og Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371.
- Judge, T. A. og Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 80-92.
- Kuvaas, B. (2009). A Test of Hypotheses Derived from Self-determination Theory among Public Sector Employees. *Employee Relations*, 31(1):39–56.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2): 138-156.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lai, L. og Kapstad, J.C. (2009). Perceived Competence Mobilization: An Explorative Study of Predictors and Impact on Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9):1985–1998.
- Lai, L. (2011a). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, Nr. 3 (Mai): 49-55.
- Lai, L. (2011b). Employees' perceptions of the opportunities to utilize their competences: exploring the role of perceived competence mobilization. *International Journal of Training and Development*, 15(2):140-157.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft: Hvordan få gjennomslagskraft på jobben*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Lange, A. H. De, Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L.D. og Bongers, P. M. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress*, 18(2): 149-166.
- Langfred, C. W. og Moye, N. A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms, *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 934-945.

- Ley, R. (1966), Labor turnover a function of worker differences, work environment, and authoritarianism of foremen. *Journal of Applied Psychology*, 50: 497-500.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. og Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of IN-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62(July): 87-98.
- Martin, H. J. (2010). Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 87-104.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A. og Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes and turnover intentions. *Journal of Organizational Behaviour*, 27: 509-536.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. og Hemingway, M. A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 399-406.
- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A. og Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1):59-79.
- Muris, P. (2002). Relationships between Self-Efficacy and Symptoms of Anxiety Disorders and Depression in a Normal Adolescent Sample. *Personality and Individual Differences*, 32(2): 337-348.
- Ng, T. W. H. og Sorensen, K. L. (2008). Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis. *Group & Organization Management*, 33(3): 243-268.
- Nielsen, K. og Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4): 313-329.
- Orvis, K. A., Fisher, S. L. og Wasserman, M. E. (2009). Power to the People: Using Learner Control to Improve Trainee Reactions and Learning in Web-Based Instructional Environments. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 960-971.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied psychology: An international review*, 49(3): 447-469.
- Parker, S. K. (2003). Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 620-634.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. og Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. doi:10.1037/a0013079
- Pousette, A. og Hanse, J. J. (2002). Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in divergent occupational types – a multigroup structural equation modeling approach. *Work & Stress*, 16(3): 229-250.

- Rafferty, Y., Friend, R. og Landsbergis, P. A. (2001). The association between job skill discretion, decision authority and burnout. *Work & Stress*, 15(1): 73-85.
- Rafferty, A. E. og Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 37–61.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., og Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26: 419–435.
- Roberts, G. C. (2012). Motivation in sport and exercise from an achievement goal theory perspective: After 30 years, where are we? In G. C. Roberts og D. Treasure (Eds.), *Advances in motivation in sport and exercise* (Vol. 3: 5-58).
- Rudin, S. A. (1964). Leadership as psychophysiological activation of group members: A case experimental study. *Psychological Reports*, 15: 577-578.
- Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. I J. Jacobs (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation* (Vol. 40: 1–56). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (1996). When paradigms clash: Comments on Cameron and Pierce's claim that rewards to not undermine intrinsic motivation. *Review of Educational Research*, 66(1): 33-38.
- Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55: 68–78.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74(6): 1557-1586.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Ryan, R. M., Chirkov, V., Kim, Y., og Wu, C., et al. (2004). Self-concordance and subjective well-being in four cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35: 209–223.
- Stajkovic, A. D. og Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2): 240-261.
- Sternberg, R.J. og Kolligian, J. jr. (1990). *Competence Considered*. New Haven: Yale University Press.
- Strauss, K., Griffin, M., Parker, S., og Mason, C. (2015). Building and Sustaining Proactive Behaviors: The Role of Adaptivity and Job Satisfaction. *Journal of Business & Psychology*, 30(1), 63-72. doi:10.1007/s10869-013-9334-5.
- Taris, T. W. (1999). The mutual effects between job resources and mental health: A prospective study among Dutch youth. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 125: 433-450.
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1: 170–182.

Valentine, S., Godkin, L. og Varca, P. E. (2008). Role Conflict, Mindfulness, and Organizational Ethics in an Education-Based Healthcare Institution. *Journal of Business Ethics*, 94:455–469. DOI 10.1007/s10551-009-0276-9

Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCBb? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3): 377-405.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2): 285–305.