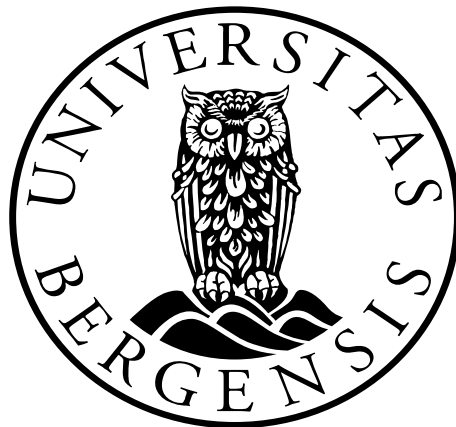


# ***Et sosialt perspektiv på jobbdesign***

*Kan sosialt støttende klima moderere forholdet mellom  
jobbkarakteristikkene og jobbtilfredshet?*

**Bård Madland Skeie og Rolf Christian Haraldsen**



**Masterprogram i psykologi,**

**Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi**

**ved**

**UNIVERSITETET I BERGEN**

**DET PSYKOLOGISKE FAKULTET**

**VÅR 2016**

Veileder; Guy Notelaers, Institutt for samfunnspsykologi

## Abstract

The aim of this study was to expand the existing work design theory by examining job characteristics, social support and social support climate using multilevel regression analysis. Results from a Belgian sample, consisting of 28.187 respondents located throughout 172 companies, showed that the job characteristics skill utilization ( $\beta = .42$ ,  $p < .001$ ), autonomy ( $\beta = .08$ ,  $p < .001$ ) and feedback ( $\beta = .18$ ,  $p < .001$ ), as well as social support ( $\beta = .27$ ,  $p < .001$ ) had a positive relationship with job satisfaction. The core job characteristics explained 20.77% of the total variance in job satisfaction while social support explained 2.75% incremental variance. A positive relationship between support climate (organizational level) and job satisfaction was found ( $\beta = .73$ ,  $p < .001$ ) but this relationship did not explain any additional variance on the individual level. In exploring factors related to job satisfaction, significant interaction effects were found between support climate and the job-characteristics (skill utilization\*support climate ( $\beta = -.09$ ,  $p < .05$ ), feedback\*support climate ( $\beta = -.052$ ,  $p < .05$ ) and autonomy\*support climate ( $\beta = -.056$ ,  $p < .05$ )), but these effects did not explain any additional variance. Thus, it seems that social support climate in addition to job characteristics and social support do not add to the job satisfaction experienced by workers, neither does it strengthen the relationship between job characteristics and job satisfaction.

*Keywords: Job characteristics, social support, job satisfaction, climate, multi-level analysis*

## Sammendrag

Målet med denne studien var å utvide den eksisterende jobbdesignlitteraturen ved å undersøke jobbkarakteristikkene, sosial støtte og sosialt støttende klima ved bruk av flernivåanalyser.

Resultatene fra et belgisk utvalg, bestående av 28.187 deltakere fordelt på 172 bedrifter, viste at de klassiske jobbkarakteristikkene ferdighetsutnyttelse ( $\beta = .42, p < .001$ ), autonomi ( $\beta = .08, p < .001$ ) og tilbakemelding ( $\beta = .18, p < .001$ ) i tillegg til sosial støtte ( $\beta = .27, p < .001$ ) hadde positiv sammenheng med jobbtilfredshet. Jobbkarakteristikkene forklarte 20.77% av variansen i jobbtilfredshet. Sosial støtte forklarte 2,75% inkrementell varians i jobbtilfredshet etter at jobbkarakteristikkene var blitt gjort rede for. En positiv sammenheng mellom sosialt støttende klima (organisasjonsnivå) og jobbtilfredshet ble funnet ( $\beta = .73, p < .001$ ), men dette ga ingen økt forklaringsverdi på jobbtilfredshet. Det ble også funnet signifikante interaksjonseffekter mellom sosialt støttende klima og jobbkarakteristikkene (ferdighetsutnyttelse\*støtteklimateklima ( $\beta = -.09, p < .05$ ), tilbakemelding\*støtteklimateklima ( $\beta = -.052, p < .05$ ) og autonomi\*støtteklimateklima ( $\beta = -.056, p < .05$ )) i forklaringen av jobbtilfredshet, men heller ikke disse økte forklaringsverdien. Resultatene indikerer at sosialt støttende klima ikke forklarer jobbtilfredshet utover jobbkarakteristikkene og sosial støtte, og heller ikke styrker forholdet mellom jobbkarakteristikkene og jobbtilfredshet.

*Nøkkelord: Jobbkarakteristikk, sosial støtte, jobbtilfredshet, klima, flernivåanalyse*

## Forord

Vi vil først og fremst takke Professor Guy Notelaers ved forskningsgruppen for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK) ved Universitetet i Bergen (UiB) for tilgang til gode data, i tillegg til motiverende og inspirerende veiledning gjennom hele prosessen. Støtten vi har mottatt verdsettes høyt. Vi vil også benytte anledningen til å takke hverandre for innsats, godt arbeidsmiljø og samarbeid gjennom både motgang og medgang. Dette har vært en lærerik og utviklende prosess for oss begge.

*«Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success»*

*-Henry Ford*

Bergen, juni 2016

**Bård Madland Skeie    Rolf Christian Haraldsen**

## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	3
Sammendrag.....	4
Forord .....	5
Innledning .....	7
Teori.....	13
Jobbkarakteristikamodellen .....	13
Sosial støtte definert .....	19
Basale psykologiske behov .....	19
Sosial støtte .....	20
Sosialt støttende klima definert .....	22
Team member exchange .....	26
Sosialt støttende klima og jobbkarakteristikkene.....	29
Datainnsamling .....	32
Utvalg.....	33
Måleinstrumenter.....	33
Metode .....	35
Analyse .....	35
Resultater .....	36
Foranalyser .....	36
Hovedanalyser .....	38
Diskusjon .....	41
Sammenhengen mellom jobbkarakteristikkene og jobbtilfredshet .....	41
Sammenhengen mellom sosial støtte og jobbtilfredshet .....	45
Sammenhengen mellom sosialt støttende klima og jobbtilfredshet .....	47
Metodiske betraktninger .....	51
Fremtidig forskning .....	56
Implikasjoner .....	60
Konklusjon .....	62
Litteraturliste: .....	63

## **Tabelloversikt**

Tabell 1: Korrelasjonsmatrise.....	38
Tabell 2: Resultater.....	40

## **Figurliste**

Figur 1: Forventede sammenhenger mellom variablene i studien .....	13
--	----

## Innledning

Hvordan arbeid skal legges opp på mest mulig effektiv måte har vært et tema i psykologien siden 1800-tallet. Den store interessen for jobbdesign kan likevel sies å ha oppstått som et resultat av Frederick W. Taylors (1911) vitenskapelige arbeidsdeling. Hovedidéen til Taylor var å effektivisere arbeidet gjennom å standardisere og simplifisere arbeidsoppgaver. Tilnærmingen ble gjenstand for sterk kritikk, noe som banet vei for Herzbergs (1966) motivasjons-teori. I motsetning til Taylor mente Herzberg at arbeid burde berikes heller enn simplifiseres. Med disse teoriene som historisk bakteppe ble jobbkarakteristikateorien utviklet (Hackman & Oldham, 1976). Teorien består av fem karakteristikk som er antatt å være relatert til en rekke positive organisatoriske utfall. Oppgavevariasjon, oppgaveidentitet og oppgavesignifikans forventes å bidra til opplevelse av mening med jobben, autonomi antas å føre til opplevelse av ansvar for jobbutfall, mens tilbakemelding antas å gi kunnskap om resultatene av jobbaktiviteten (Hackman & Oldham, 1976). Dersom arbeidere opplever mening med jobben, føler et ansvar for jobbutfall og får tilbakemelding på egen prestasjon, vil de ifølge modellen bli mer motiverte, prestere bedre, få høyere jobbtilfredshet, mindre fravær og organisasjonen vil oppleve mindre turnover. Da modellen ble utviklet var det et logisk valg å fokusere på arbeidsoppgavene i seg selv, ettersom «å jobbe» var det man gjorde på arbeidet (Oldham & Hackman, 2010).

Oldham og Hackman (2010) poengterer at «jobbdesign» er et helt annet fenomen enn det var for 40 år siden. I stedet for individuelt arbeid med svært spesifikke arbeidsoppgaver har man nå et arbeidsliv hvor de fleste organisasjoner benytter seg av team (Osterman, 2000). Dette innebærer at medarbeidere i større grad er gjensidig avhengige av hverandre (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Videre tar kunnskapsyrker gradvis over for manuelt arbeid ettersom stadig flere arbeidsoppgaver automatiseres. Bedrifter søker gjerne fleksible, kreative, samarbeidsdyktige og selvstendige arbeidstakere til å utføre «dynamiske og varierte



arbeidsoppgaver». Å kunne fungere godt i team er for mange organisasjoner en forutsetning for ansettelse. På bakgrunn av disse endringene vil «jobbdesign» som objekt for studie være annerledes nå enn da jobbkarakteristikamodellen ble lansert på midten av 70-tallet.

Oldham og Hackman (2010) påpeker at de neglisjerte sosiale elementer av jobbdesign da de først lanserte modellen. En slik mangel var kanskje av mindre betydning da modellen først ble lansert, men ettersom jobber nå krever mer sosial interaksjon, samarbeid og teamarbeid, vil det kunne være en vesentlig mangel dersom modellen skal anvendes i dag. På bakgrunn av dette etterlyser Oldham og Hackman (2010) et nytt fokus på sosiale jobbkarakteristikker i jobbdesignforskningen.

Flere teorier har knyttet de sosiale aspektene ved arbeidet opp mot positive utfallsvariabler som for eksempel motivasjon, velvære og tilfredshet. Maslows behovspyramide (1943), McClellands behovsteori (1987), Alderfers ERG teori (1969), McGregors (1966) tofaktorteori, Baumeister og Learys (1995) «behov for tilhørighet» og Deci og Ryans (1989) selvbestemmelsesteori er eksempler på slike. Ifølge Baumeister og Leary (1995) har vi et behov for å skape sterke og stabile sosiale bånd. Begrepet har teoretiske røtter tilbake til evolusjonistiske teorier som postulerer at dannelsen og opprettholdelsen av sosiale bånd spiller en sentral rolle i reproduksjon og overlevelse (Ainsworth, 1989; Berghe & Barash, 1977; Bowlby, 1982). Når det forekommer konkurranse om en begrenset ressurs vil positive sosiale relasjoner være instrumentelle. Tajfel, Billig, Bundy og Flament (1971) viste hvordan vi raskt danner inn- og utgrupper, hvor inngruppen har en tendens til å bli favorisert og tildelt mer ressurser og belønninger. Forskning gjort av Festinger, Schachter og Back (1950) påpeker hvordan fysisk nærhet er en viktig faktor i dannelsen av interpersonlige relasjoner. Thomson (1980) viste at personer over tid utvikler positive persepsjoner av hverandre til tross for at de i utgangspunktet mislikte hverandre. Forskning innen det kognitive domene har vist hvordan informasjon knyttet til personer vi har sosiale relasjoner

med prosesseres annerledes enn informasjon om ukjente (Pryor & Ostrom, 1981). Andre teoretikere hevder at sosiale bånd styrer den kognitive prosesseringen på en slik måte at informasjon om personer en har relasjoner til blir prioritert (Baumeister og kolleger, 1995). Studier har videre vist at opprettelsen av sosiale bånd er knyttet til positiv affekt (Sternberg, 1986). Positive affekt er antatt å ha en dobbel funksjon hvor den også fører til vedlikehold av sosiale bånd. Watson (1988) viste at sosial aktivitet, uavhengig av natur, grad og lengde har positive kvaliteter og er knyttet til en følelse av energi, entusiasme og positiv affekt. Også nevrovitenskapen fremhever hvor viktig sosiale relasjoner er for mennesker. FMRI-studier på sosial eksklusjon viser at «sosial smerte» aktiverer mange av de samme nervebanene som fysisk smerte (Eisenberger, Lieberman, & Williams, 2003). Churchland (2012) hevder at neurotransmittoren oksytocin, gjennom å produsere positiv affekt ved samhold, og negativ affekt ved adskillelse, spiller en sentral rolle i mennesker som sosiale vesen.

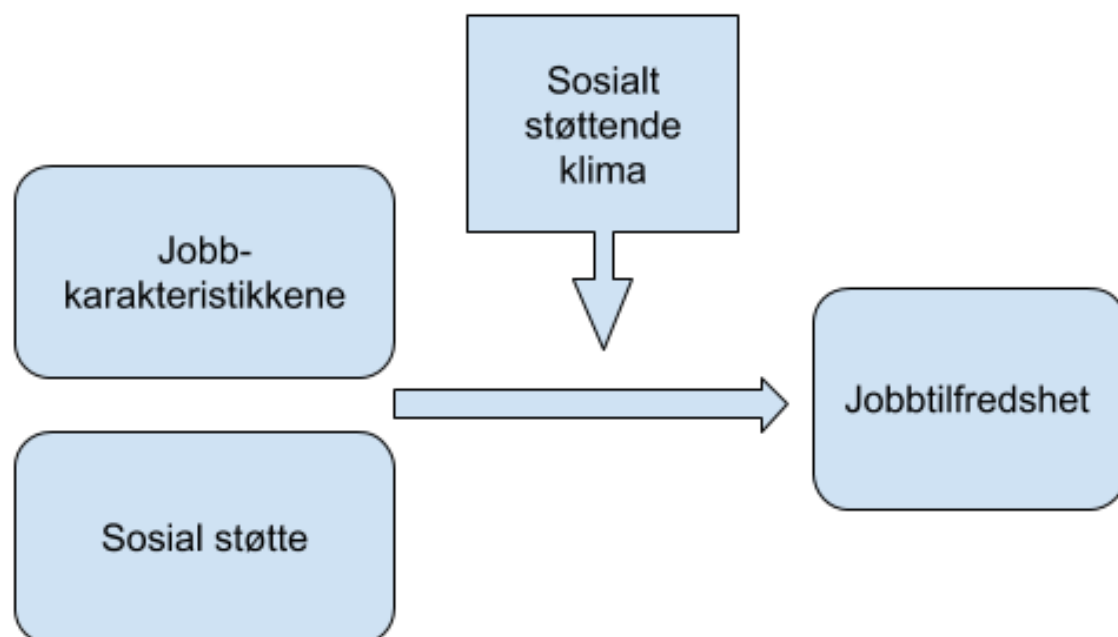
Synet på mennesker som «sosiale dyr» har med andre ord gjennomsyret de ulike grenene av psykologien. Det er dermed et paradoks at forskning innen jobbdesign i svært liten grad har fokusert på de sosiale aspektene ved arbeidet (Oldham & Hackman, 2010). Det kan være flere årsaker til at sosiale faktorer har blitt nedprioritert. For det første vil det være lettere for forskere å manipulere faktorer som lysstyrke, mengden tilbakemelding og oppgavevariasjon enn sosiale forhold på arbeidsplassen. For det andre kan Hackman og Oldhams (1976) fokus på arbeidsoppgavene tenkes å være et produkt av sin tid. For det tredje har teoretikere innen sosial informasjonsprosessering argumentert for at jobbpersepsjoner og jobbholdninger er sosialt konstruerte, heller enn resultater av objektive strukturelle kjennetegn ved jobben (Salancik & Pfeffer, 1978). Å skille jobbkarakteristikker fra sosiale faktor ble derfor nødvendig for å bevise at strukturelle jobbkjennetegn kunne forklare persepsjoner, holdninger, motivasjon og prestasjon. Det sosiale aspektet i jobbdesignforskningen har likevel ikke vært totalt fraværende. De to sosiale faktorene «dealing with others» og «friendship

opportunities» ble undersøkt av Hackman og Lawler (1971). Det ble funnet positive sammenhenger med jobbtilfredshet, men på grunn av små effektstørrelser mellom de sosiale karakteristikkene og atferdsutfall, ble disse utelatt fra jobbkarakteristikamodellen. Trist og Bamforth (1981) fra Tavistock-instituttet regnes som pionerne innen forskning på «sosiotekniske system». Disse forskerne så produktivitet som en funksjon av teknologiske og sosiale faktorer. Frem mot 50-tallet hadde det vært store teknologiske fremskritt i utvinningen av kull. Til tross for fremskrittene var produktiviteten lav og sykefraværet var opp mot 20% (Trist, 1981). Observasjoner av arbeidet i en kullgruve i Tavistock viste hvordan det å gå vekk fra simplifiserte arbeidsoppgaver, hvor arbeidere ofte jobbet alene, og over til varierte arbeidsoppgaver utført av relativt autonome arbeidsgrupper, førte til økt trivsel og produktivitet. Disse observasjonene var med på å skape et nytt fokus på arbeidsplassen som en sosial arena, en tilnærmingen som sto i sterk kontrast til Frederic Taylors ideer fra begynnelsen av 1900-tallet. Også i Norge ble de sosiale aspektene ved jobben anerkjent. I Thorsrud og Emerys (1969, 1970) teori om psykologiske jobbkraav ble anseelse, definert som et behov for respekt og mellommenneskelig støtte, lagt inn som et sentralt kjennetegn ved godt jobbdesign.

En rekke sosiale faktorer har blitt undersøkt i litteraturen. Forskere har fokusert på faktorer som kohesjon (A. Adams & Bond, 2000), «team-member exchange» (TMX) (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010; Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, & Snow, 2009; Larson & Luthans, 2006), sosial kapital (Lange, 2015), vennskap på jobben (Riordan & Griffeth, 1995), sosial støtte (Barrera & Ainlay, 1983; Holahan & Moos, 1981; LaRocco, House, & French Jr, 1980) og sosiale nettverk (Hurlbert, 1991). I de fleste tilfeller har disse begrepene blitt undersøkt uten å eksplisitt knytte dem til Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristikker. Nyere forskning har derimot forsøkt og integrere jobbkarakteristikkene med sosiale faktorer (Humphrey, Nahrgang, Morgeson, & Zedeck, 2007). I Humphrey og kollegers (2007)

metaanalyse foreslår det en utvidet jobbkarakteristikamodell hvor de sosiale karakteristikkene gjensidig avhengighet, tilbakemelding fra andre, sosial støtte og interaksjon utenfor organisasjonen inkluderes.

På bakgrunn av litteraturen har vi i denne studien, i tillegg til de klassiske jobbkarakteristikkene, valgt å fokusere på karakteristikken sosial støtte. I studien undersøkes både sosial støtte på individnivå og sosialt støttende klima (organisasjonsnivå). Videre brukes jobbtilfredshet som utfallsvariabel. Det er to hovedårsaker til at vi har valgt å fokusere på nettopp sosial støtte og jobbtilfredshet. For det første er jobbtilfredshet en av de viktigste utfallsvariablene i den originale jobbkarakteristikamodellen (Hackman & Oldham, 1976). For det andre er jobbtilfredshet definert som en holdningsvariabel, noe som innebærer at den sannsynligvis vil være påvirkelig av sosiale faktorer (Roethlisberger & Dickson, 1941). Sosiale faktorer kan være med på å forklare hvorfor personer med objektivt like arbeidsoppgaver kan oppleve ulik grad av jobbtilfredshet (Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985). Målet med denne studien er å utvide den eksisterende jobbdesignlitteraturen ved å undersøke sammenhengen mellom sosial støtte (individnivå og organisasjonsnivå) og jobbtilfredshet etter at de klassiske jobbkarakteristikkene er blitt gjort rede for. Studien responderer dermed på Oldham og Hackmans (2010) anmodning om å undersøke sosiale karakteristikk, Humphrey og kollegers (2007) anbefaling om bruk av multilevel-metoder i fremtidig forskning, samt Kuenzi og Schminkes (2009) anmodning om å undersøke ulike former for klima som moderator mellom variabler på individnivå. På bakgrunn av foregående litteratur er følgende modell blitt utviklet for å illustrere de forventede sammenhengene mellom variablene i studien (Figur 1).



Figur 1: Forventede sammenhenger mellom variablene i studien

## Teori

### Jobbkarakteristikamodellen

Det teoretiske grunnlaget for denne studien baserer seg i stor grad på den tradisjonelle jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (1976). Modellen var et forsøk på å utvide, definere og systematisere forholdet mellom jobbkarakteristikker og individuelle utfall som trivsel, tilstedeværelse og prestasjon på arbeidsplassen. Den er kjent som et svært betydningsfullt bidrag til jobberikelsesfeltet (Loher og kolleger, 1985). I tillegg var den et av de første omfattende teoretiske rammeverkene som forsøkte å forklare individuelle forskjeller i ansattes behov og forventninger knyttet til jobben (Schmitt, Coyle, White, & Rauschenberger, 1978). Modellens elementer er jobbkarakteristikkene, psykologiske tilstander og personlige utfall knyttet til jobben.

Sammenhengen mellom jobbkarakteristikkene og de psykologiske tilstandene, og mellom de psykologiske tilstandene og personlige- og jobbrelaterede utfall, blir i den originale modellen moderert av individuelle forskjeller i «Growth need strength» (GNS). GNS beskriver arbeideres behov for å utvikle seg videre i organisasjonen. Ettersom effektene av GNS er svært uklare (Seers & Graen, 1984), vil denne studien fokusere på direkteeffekter av jobbkarakteristikkene og sosial støtte på utfallet jobbtilfredshet.

Det finnes flere utfall i jobbkarakteristikamodellen, men i denne studien fokuseres det utelukkende på jobbkarakteristikkenes sammenheng med jobbtilfredshet. Et nettsøk i databasen PsycInfo (februar 2016) ga nærmere 21.000 treff på «job satisfaction». Til sammenligning fantes det omtrent 2000 publikasjoner på emnet i 1955 (Locke, 1969). Jobbtilfredshet blir operasjonalisert som en kognitiv komponent, og kan beskrives som et individs vurdering av et objekt eller en situasjon, i dette tilfellet jobben (Locke, 1969). En arbeiders jobbtilfredshet reflekterer ikke bare persepsjon av jobben, det sier også noe om hva arbeideren verdsetter. Helt siden Hawthorne-studiene på 1920-tallet har trivselsproblematikken vært et sentralt område av organisasjonspsykologien (Roethlisberger & Dickson, 1941). Årsakene bak dette kan knyttes til et økende fokus på demokratisering og humanisering i arbeidslivet (Thorsrud, 1978), og til målet om selvaktualisering (Maslow, 1943). Denne perseptuelle tilnærmingen står i sterk kontrast til tradisjonelle beskrivelser av arbeidsplassen hvor den primære motivasjonen for arbeid ble antatt å være økonomisk vinning.

Ifølge Schmitt og kolleger (1978) kan det forventes sterke sammenhenger mellom jobbkarakteristikkene og jobbtilfredshet. Dette ble bekreftet i et longitudinelt studie av Seers og Graen (1984) som fant sammenhenger mellom jobbkarakteristikkene (MPS) og jobbtilfredshet (.40). Modellen støttes også i et nyere studie av LeBlanc, Cianca og Franz (2014) som fant signifikante korrelasjoner mellom jobbtilfredshet og samtlige

jobbkarakteristikker. Det er derimot usikkert om alle medarbeidere vil oppleve jobberikelse på samme måte (Loher og kolleger, 1985), da både individuelle forskjeller og sosial kontekst vil kunne spille en rolle (Ghosh, Rai, Chauhan, Gupta, & Singh, 2015).

Det er totalt fem arbeidsrelaterede karakteristikker i den tradisjonelle modellen. Tre av disse knytter seg direkte mot oppgaven som skal utføres; oppgavevariasjon, oppgaveidentitet og oppgavesignifikans. Den første av de tre oppgaverelaterte karakteristikene, «oppgavevariasjon» forklarer i hvilken grad arbeidet gir variasjon med tanke på oppgavene som skal gjøres, og i hvilken grad den ansatte får tatt i bruk forskjellige ferdigheter. Fokuset på «oppgave» kan sees som samtidsbestemt, da mange på 60- og 70-tallet jobbet i industrien (Oldham & Hackman, 2010). Hvis arbeidsoppgavene eller arbeidssituasjonen utfordrer ulike deler av ferdighetsrepertoaret, vil en oppleve mening med jobben, noe som vil gi økt motivasjon, prestasjon og jobbtilfredshet (Hackman & Oldham, 1976). Varierte arbeidsoppgaver vil kunne være intellektuelt stimulerende, og antas derfor å ligge til grunn for økt jobbtilfredshet. I sin studie fant LeBlanc og kolleger (2014) korrelasjoner mellom oppgavevariasjon og jobbtilfredshet på .531 ( $r=$ ), noe som vurderes å være en sterk sammenheng (Pallant, 2010). Flere metastudier har funnet det samme, for eksempel Humphrey og kolleger (2007), Fried (1991) og Loher (1985) med korrelasjoner på henholdsvis .38, .67 og .41 ( $r=$ ).

«Oppgaveidentitet» handler om å kunne se et synlig og nyttig utfall av eget arbeid, og at jobben kan sees i en større sammenheng (Thorsrud & Emery, 1969). For eksempel vil en jobb hvor en er med på å skape noe gjennom en hel prosess, gjøre en mer motivert og gi en større opplevelse av mening med jobben, enn jobber der man bare utfører en lite synlig brøkdel av det som skal bli det ferdige resultatet (Hackman & Oldham, 1976). Medarbeidere som opplever at arbeidsoppgavene er meningsløse vil sannsynligvis være mindre tilfreds med jobben enn medarbeidere som opplever at arbeidet er et viktig bidrag til samfunnet. Leblanc

og kolleger (2014) fant en sammenheng mellom oppgaveidentitet og jobbtilfredshet på .49, noe som er i overensstemmelse med funn fra flere andre metastudier: Humphrey og kolleger (2007) fant en sammenheng på .38, mens både Fried (1991) og Loher og kolleger (1985) fant sammenhenger på .35 ( $r=$ ).

Den tredje og siste oppgaverelaterte jobbkarakteristikken «oppgavesignifikans» beskriver i hvilken grad jobben påvirker andres liv eller arbeidssituasjon, enten i samme organisasjon eller i miljøet rundt (Hackman & Oldham, 1976). Medarbeidere som forstår at eget arbeidsresultat kan bidra med noe konstruktivt for andre vil oppleve mening med jobben (Hackman & Oldham, 1976; Thorsrud & Emery, 1969). Et eksempel på dette kan være forskere som jobber med utvikling av kreftmedisin: disse vil sannsynligvis oppleve at arbeidet har samfunnsverdi. Det som gjør oppgavesignifikans viktig er at man ser jobben som verdifull i et større perspektiv (Gagné & Deci, 2005; Lunenburg, 2011; Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, & Ryan, 2000). Det å se arbeidsoppgavene sine som «signifikante» vil med stor sannsynlighet kunne gjøre folk mer tilfredse i jobben. Dette ble funnet av Leblanc og kolleger (2014), ved at oppgavesignifikans korrelerte med jobbtilfredshet (.50). Det samme ble funnet i metastudiene til Humphrey og kolleger (2007)(.39) og Loher og kolleger (1985)(.38). Selv om det finnes forskning hvor det brukes ulike og separate varianter av oppgaverelaterte jobbkarakteristikker (Fried, 1991; Humphrey og kolleger, 2007; C. Leblanc og kolleger, 2014; Loher og kolleger, 1985), blir disse i denne studien summert opp i en variabel kalt «ferdighetsutnyttelse». Dette er i tråd med Hackman og Oldhams (1976) konseptualisering av begrepene, da det i deres rammeverk ble summert opp i en enkelt oppgave-skåre. På bakgrunn av denne konseptualiseringen og tidligere nevnte empiriske studier, dannes følgende hypotese:

*Hypotese 1a: Ferdighetsutnyttelse vil ha en positiv sammenheng med jobbtilfredshet.*

Autonomi kan defineres som «i den grad jobben gir en betydelig andel frihet og uavhengighet til å selv strukturere og gjennomføre arbeidet» (Hackman & Oldham, 1976, s.



258). Gagné og Deci (2005) støtter opp om definisjonen, og påpeker at autonomi først og fremst kjennetegnes ved at man opplever valgfrihet i det man foretar seg på jobben. I arbeid med høy grad av autonomi er resultater og prestasjon avhengig av individers egen innsats, initiativ og beslutninger, heller enn instruksjoner fra ledere og fastsatte prosedyrer. I slike arbeidsmiljø vil individet oppleve et sterkt personlig ansvar for jobbutfallet (Lunenburg, 2011). For eksempel vil selgere som har veien som arbeidsplass ha mye ansvar og frihet i utformingen av egen arbeidsdag. Dette er kanskje den viktigste jobbkarakteristikken (Lunenburg, 2011), da den vil kunne gi en frihet til å påvirke jobbdesignet i mye større grad enn de oppgave-spesifikke karakteristikkene. En slik overordnet frihet vil sannsynligvis kunne gjøre arbeidere mer tilfreds, da de selv vil kunne influere arbeidsoppgavene. Gagné og Deci (2005) ser autonomi som et kjernekonstrukt bak indre jobbmotivasjon og jobbtilfredshet, i samspill med- og med gjensidig avhengighet til tilbakemelding fra andre og et sosialt miljø som støtter opp om autonomi-motivasjon. I studien til Leblanc og kolleger (2014) ble det funnet en korrelasjon mellom autonomi og jobbtilfredshet på .36. Metastudiene til Humphrey og kolleger (2007), Fried (1991) og Loher og kolleger (1985) viste korrelasjoner på henholdsvis .45, .38 og .46 ( $r=$ ), noe som regnes som sterke sammenhenger (Pallant, 2010).

*Hypotese 1b: Autonomi vil ha en positiv sammenheng med jobbtilfredshet.*

Tilbakemelding, eller «feedback» beskriver i hvilken grad en får direkte og klare signaler på effektivitet, prestasjon og arbeidsutførelse. Tilbakemelding kan stamme fra kolleger, ledere eller folk utenfor organisasjonen (Hackman og kolleger, 1971). I denne studien innbefatter tilbakemeldings-begrepet både ledere, kolleger og oppgavene i seg selv. Begrepet kan derfor sies å inneholde en sosial komponent (Humphrey og kolleger, 2007; Oldham & Hackman, 2010). Ifølge Thorsrud og Emery (1969) vil tilbakemelding kunne bidra til tilfredsstillelse av behovet for anseelse, eller i det minste gi en opplevelse av mellommenneskelig støtte og respekt i jobben. I noen tilfeller kan tilbakemelding også knyttes

til en forventet grad av belønning (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010; Vroom & Yetton, 1973). I tråd med likhetsteori (J. S. Adams, 1963) vil arbeide kunne oppleve dissonans mellom innsats og utbytte dersom de ikke får tilstrekkelig belønning. Denne belønningen kan komme i form av positiv tilbakemelding for innsats (Ryan, Mims, & Koestner, 1983). I tråd med dette teorigrunnlaget vil fraværet av tilbakemelding kunne føre til lavere jobbtildfredshet (Greene & Podsakoff, 1978). Tilbakemelding knyttes også til positive utfallsvariabler gjennom tilfredsstillelse av det psykologiske behovet for kompetanse (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

I denne studien knytter tilbakemeldingsbegrepet seg til oppgaven i seg selv, samt til verbal tilbakemelding fra ledere og kolleger. Dette i tråd med Oldham og Hackmans (1976) operasjonalisering av begrepet. Også innenfor «organizational behavior» feltet har tilbakemelding blitt sett som et viktig begrep (Anseel & Lievens, 2007; Steelman, Levy, & Snell, 2004). Innen dette feltet har det vært vanligere å inkludere det sosiale i definerisjonen av begrepet (Anseel & Lievens, 2007). I denne forbindelse er et vanlig brukt begrep «tilbakemeldingsmiljø» (Steelman og kolleger, 2004). Begrepet referer til den totale informasjonsmengden man mottar som er knyttet til jobbprestasjon på arbeidsplassen (Hanser & Muchinsky, 1978). Leblanc og kolleger (2014) fant en korrelasjon mellom tilbakemelding og jobbtildfredshet på .59, mens Fried (1991) og Loher kolleger (1985) fant korrelasjoner på .56 og .41 ( $r=$ ). Humphrey og kolleger (2007) skilte mellom tilbakemelding fra oppgaven eller jobben i seg selv og tilbakemelding fra andre, og fant korrelasjoner på henholdsvis .41 (tilbakemelding fra oppgavene) og .38 (tilbakemelding fra andre). I et longitudinelt feltstudie på effekten av tilbakemeldingsmiljø, fant Anseel og Lievens (2007) en sammenheng mellom tilbakemeldings miljø og jobbtildfredshet ( $\beta=.31$ ,  $p<.01$ ) på tvers av ulike sosiale miljøer. På bakgrunn av metastudier som har funnet direkteeffekter mellom jobbtildfredshet og

tilbakemelding, og Anseel og Lievens (2007) resultater knyttet til effekten av å implementere tilbakemeldingsmiljø, ble følgende hypotese utviklet:

*Hypotese 1c: Tilbakemelding vil ha en positiv sammenheng med jobbtilfredshet.*

### Sosial støtte definert

#### Basale psykologiske behov

Ifølge selvbestemmelsesteori (Deci & Ryan, 1980) har vi basale psykologiske behov for relasjoner, autonomi og kompetanse. De psykologiske behovene kan defineres som «...en energigivende tilstand hvis tilfredsstillelse fører til helse og velvære, og hvis fravær av tilfredsstillelse bidrar til patologi og negativ helse» (Deci & Ryan, 2000). Deci & Ryan (2000) ser på de psykologiske behovene som universelle heller enn som personlighetsvariabler. Dette innebærer at fokuset ligger på graden av tilfredsstillelse i de sosiale omgivelsene en befinner seg i, heller enn på effektene av styrken til et individs behov (Gagné & Deci, 2005). Ettersom tilfredsstillelse av behovene er avhengig av kontekstuelle faktorer impliserer det at organisasjoner kan påvirke arbeidsoppgaver og arbeidskontekst for å bidra til behovstfredsstillelse. I organisatoriske settinger har tilfredsstillelse av disse basale behovene blitt koblet til arbeideres velvære (Lynch Jr, Plant, & Ryan, 2005), jobbtilfredshet (Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993), indre arbeidsmotivasjon (Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002) og prestasjonsevalueringer (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). De forventede effektene av klassiske og sosiale jobbkarakteristikker kan utledes på bakgrunn av ulike motivasjonsprosesser, blant annet tilfredsstillelse av psykologiske behov (Van den Broeck og kolleger, 2008). For eksempel viste Van den Broeck og kolleger (2008) at tilfredsstillelse av de psykologiske behovene medierte jobbressursene autonomi, ferdighetsutnyttelse og tilbakemelding sin sammenheng med utfallet «vigør». Dette støttes også av Gagné, Senecal og Koestner (1997) som viste at jobbkarakteristikkene, i tråd med selvbestemmelsesteori, vil kunne fremme indre motivasjon.

Som tidligere nevnt, kan jobbdesign som vektlegger autonomi, tilbakemelding og ferdighetsutnyttelse forventes å bidra til tilfredsstillelse av de psykologiske behovene for kompetanse og autonomi (Van den Broeck og kolleger, 2008). Dette støttes også av Liden & kollegers (2000) studie som viste en medierende effekt av selvbestemmelsesteori på forholdet mellom jobbkarakteristikkene og engasjement. Jobbdesign som kun vektlegger autonomi, ferdighetsutnyttelse og positive tilbakemeldinger kan imidlertid tenkes å være utilstrekkelige for å kunne dekke behovet for sosiale relasjoner. Jobbdesign som også vektlegger sosial støtte vil kunne bidra til jobbtilfredshet og indre motivasjon gjennom tilfredsstillelse av behovet for relasjoner. En slik påstand støttes indirekte gjennom tidligere forskning. For eksempel har tilfredsstillelse av behovet for relasjoner blitt knyttet både til indre motivasjon og internalisering av ytre motivasjon (Deci & Ryan, 1980; Gagné & Deci, 2005). Dagbokstudier har vist at daglige variasjoner i tilfredsstillelse av behovet for relasjoner predikerer velvære fra dag til dag (Reis og kolleger, 2000). Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov og Kornazheva (2001) fant positive sammenhenger både i USA og Bulgaria mellom tilfredsstillelse av behovet for relasjoner og velvære på jobben. Ved å tilfredsstille det psykologiske behovet for relasjoner kan sosial støtte derfor tenkes å bidra til økt jobbtilfredshet.

### Sosial støtte

Mye av de forventede effektene av sosial støtte har blitt utviklet på bakgrunn av sosial støttes funksjon som jobbressurs (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). I litteraturen er det et særskilt fokus på sosial støtte i relasjon til stress (Cunningham og kolleger, 2002; Demerouti og kolleger, 2001; Johnson, 1989; Karasek, 1979; Karasek, Triantis, & Chaudhry, 1982; LaRocco og kolleger, 1980; Stansfeld, North, White, & Marmot, 1995; Woodward og kolleger, 1999). Sosial støttes direkteeffekter på motivasjon og positive utfallsvariabler er derimot undersøkt i mindre grad (Oldham og Hackman, 2010) og vil derfor

være hovedfokuset i denne studien. Litteratur med fokus på forholdet mellom sosial støtte og stress vurderes derfor ikke som relevant for denne studien.

Sosial støtte beskriver rollen til sentrale mennesker i en persons liv (Thoits, 1995). Begrepet refererer til gjensidig respekt og omsorg, samt en opplevelse av å være et verdsatt medlem av den sosiale gruppen. Sosial støtte kan ha sitt opphav både internt i organisasjonen, eller eksternt gjennom familie, venner og signifikante andre (Thoits, 2011). Fokuset i denne studien vil ligge på den støtten som forekommer internt i organisasjonen. Sosial støtte avgrenses videre til den støtten som ligger innebygd i medarbeidernes relasjoner, da disse utgjør mesteparten av de sosiale interaksjonene på arbeidsplassen (Chiaburu & Harrison, 2008). Sosial støtte er et multidimensjonelt konstrukt som kan klassifiseres på bakgrunn av fire hovedkategorier (House, Kahn, McLeod, & Williams, 1985). Disse er emosjonell-, informasjons-, instrumentell- og vurderingsstøtte (Chen, Siu, Lu, Cooper, & Phillips, 2009). Emosjonell støtte dreier seg om å formidle til personer at de respekteres, verdsettes og er en del av fellesskapet (Cohen & Wills, 1985). Slik støtte innebærer adferd som omsorg og empati (House og kolleger, 1985). Instrumentell støtte innebærer å gi materiell eller atferdsmessig assistanse for å løse praktiske problemer eller oppgaver (Malecki & Demaray, 2003; Thoits, 2011). Informasjonsstøtte handler om å gi informasjon eller råd til andre (Malecki & Demaray, 2003). Vurderingsstøtte, også omtalt som beslutningsstøtte, innebærer tilbakemelding og evaluering (Malecki & Demaray, 2003). Ofte blir vurderingsstøtte sett på som en form for informasjonsstøtte ettersom det innebærer å hjelpe andre med å forstå situasjoner eller ta beslutninger (Cohen & McKay, 1984). Mens informasjonsstøtte relaterer seg til problemløsning, knytter vurderingsstøtte seg i større grad til hjelp med å forstå eller vurdere situasjoner (Cohen & Wills, 1985; House og kolleger, 1985). Til tross for det teoretiske skillet mellom dimensjonene behandles sosial støtte som ett konsept i denne studien. Stor samvariasjon viser at dimensjonene ikke er uavhengige av hverandre (Cohen &

Wills, 1985). Det antas for eksempel at personer som mottar mye emosjonell støtte også vil motta mye informasjonsstøtte (Cohen & Wills, 1985).

En generell positiv effekt av sosial støtte antas å forekomme fordi sosiale relasjoner på arbeidsplassen gir stabile, sosialt belønnede roller, noe som fører til positiv affekt og en form for forutsigbarhet i hverdagen (Cohen & Wills, 1985). En slik effekt støttes av litteraturen som ved flere anledninger har pekt på sosial støtte som en kausal kilde til generell velvære (well-being) (Kessler & McLeod, 1985; Turner, 1983; Wallston, Alagna, DeVellis, & DeVellis, 1983). Andre studier har koblet sosiale karakteristikk direkte til jobbtildfredshet (Biggs og kolleger, 2016; Humphrey og kolleger, 2007; Mathieu & Zajac, 1990). Humphrey og kolleger (2007) fant at de sosiale karakteristikkene gjensidig avhengighet, tilbakemelding fra andre, sosial støtte og interaksjon utenfor organisasjonen, forklarte 17% inkrementell varians i jobbtildfredshet, etter at de klassiske jobbkarakteristikkene var blitt gjort rede for. Metastudien viste en positiv korrelasjon ( $r=.41$ ) mellom sosial støtte og jobbtildfredshet (Humphrey og kolleger, 2007). Funnene støttes av Biggs og kolleger (2016), som viste at relasjoner med- og støtte fra personer på arbeidsplassen vil kunne påvirke ansattes jobbtildfredshet. Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayan og Schwartz (2002) fant en positiv sammenheng mellom sosial støtte og jobbtildfredshet. Dette støttes også av Mathieu og Zajac (1990) som fant sammenhenger mellom sosiale karakteristikk og positive medarbeiderutfall, blant annet jobbtildfredshet.

*Hypotese 2: Sosial støtte (individnivå) vil ha positiv sammenheng med jobbtildfredshet.*

### Sosialt støttende klima definert

De siste tiårene har det vært en markant økning i interessen for organisatorisk kontekst i psykologisk forskning (Schyns, Veldhoven & Wood, 2009; Kuenzi & Schminke, 2009; Parker, 2002). I denne sammenheng har organisatorisk klima vokst frem som et sentralt

begrep. Organisatorisk klima sier noe om konteksten arbeidere opererer i, og har vist solide sammenhenger med en rekke utfallsvariabler (Colquitt, Noe, & Jackson, 2002; Ehrhart, 2004; Martin & Cullen, 2006; Clarke, 2006; Anderson & West, 1998; McKay, Avery, & Morris, 2008; Dietz, Pugh, & Wiley, 2004). Forskere hevder også at organisatoriske klima kan forklare holdninger og adferd utover individuelle persepsjoner av arbeidsmiljøet (Klein & Kozlowski, 2002). En litt fragmentert litteratur har skapt et behov for å være usedvanlig presis i måten en operasjonaliser klima på. For å forstå hva sosialt støttende klima innebærer må vi derfor først definere hva et organisatorisk klima er.

Litteraturen skiller mellom psykologisk klima og organisatorisk klima. Tidlig klimaforskning fokuserte på psykologisk klima, et konstrukt som måles ved å be individer indikere klimaet på arbeidsplassen (Schyns, Veldhoven, & Wood, 2009). Psykologisk klima er dermed et kjennetegn ved individet, og kan defineres som individers psykologiske representasjoner av proksimale organisatoriske strukturer, prosesser og hendelser (Cooke & Rousseau, 1988; James, Hater, Gent, & Bruni, 1978). Organisatorisk klima defineres derimot som delt blant arbeidsgruppen eller organisasjonen, og kan måles ved å regne ut gjennomsnittlig eller aggregert psykologisk klima (Schyns og kolleger, 2009). Schneider og Reichers (1983, s. 15) definerer organisatoriske klima som «delt persepsjoner angående policyene, praksisene og prosedyrene en organisasjon belønner, støtter og forventer». Denne vektleggingen av delte persepsjoner er et kjennetegn ved organisatorisk klima som står sentralt i de fleste definisjoner av begrepet (Basaglia, Caporarello, Magni, & Pennarola, 2010). Sosialt støttende klima er med andre ord et perseptuelt fenomen, ikke en objektiv organisatorisk karakteristikk (Kuenzi & Schminke, 2009). Ettersom organisatorisk klima stammer fra individers persepsjoner kan det også sies å være en fremvoksende entitet (Klein & Kozlowski, 2000).

Hvordan klima utvikles er et spørsmål flere teoretikere har stilt seg (Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001). Rousseau (1988) anbefalte tidlig at fremtidig forskning burde undersøke hvorfor medarbeidere utvikler såpass stor enighet i sine persepsjoner av arbeidsmiljøet. Klein og kolleger (2001) forsøkte å besvare dette spørsmålet ved å undersøke hvorvidt demografisk heterogenitet, sosial interaksjon og gjensidig avhengighet kunne forklare inn-gruppe-enighet i beskrivelser av arbeidsmiljø. Inngruppe-enighet refererer i klimaforskning til variasjonen mellom individer (innad i en gitt gruppe) sine beskrivelser av arbeidsmiljøet. I studien til Klein og kolleger (2001) var det bare sosial interaksjon og gjensidig avhengighet som påvirket inn-gruppe-enighet. Disse funnene støtter Schneider og Reichers (1983) forslag om «symbolsk interaksjonisme» som basis for klimadannelse. Ifølge symbolsk interaksjonisme skaper mennesker, gjennom interaksjon, «sosiale virkeligheter» som er med på å styre persepsjon av hendelser, strukturer og arbeidsmiljø (Jackofsky & Slocum, 1988). Rentsch (1990) påpeker at individer i samme interaksjonsgruppe vil knytte lignende meninger til organisatoriske hendelser, mens individer i ulike grupper vil ha divergerende meninger. Dette støttes også av forskere som hevder at interagerende organisasjonsmedlemmer over tid vil utvikle konvergerende persepsjoner (Salancik & Pfeffer, 1978; Klein og kolleger, 2001). Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas og Canon-Bowers (2000) fant i sin studie at mennesker som jobber tett sammen utvikler lignende mentale modeller. Videre antas det at disse mentale modellene vil kunne påvirke persepsjon og interaksjon med omverdenen. På bakgrunn av denne litteraturen antas at er sosiale interaksjon på arbeidsplassen som i hovedsak er ansvarlig for at organisasjonsmedlemmer etterhvert utvikler «enighet» i sine beskrivelser av arbeidsmiljøet.

Et sosialt støttende klima kan derfor defineres som «et arbeidsmiljø hvor det å gi og motta sosial støtte er normen» (Schreurs, Guenter, Van Emmerik, Notelaers, & Schumacher, 2015). Sosialt støttende klima kan videre klassifiseres som en klima-variabel med subjektivt



fokus (Parker og kolleger, 2003). Dette referer til en prosess hvor organisasjonsmedlemmer kollektivt forstår eller deler opplevelsen av organisatoriske hendelser eller fungering (Parker og kolleger, 2003). I et sosialt støttende klima vil organisasjonsmedlemmer ha en delt opplevelse om at sosial støtte er ønsket, belønnet og forventet. I et slikt klima kan en forvente at informasjon vil flyte friere, at medarbeidere bistår hverandre i beslutningsprosesser, at medarbeidere får nødvendig materiell assistanse og at medarbeidere støtter hverandre på et emosjonelt plan. Slike arbeidsmiljø kan tenkes å fostre trygghet, produktivitet, motivasjon og ikke minst jobbtilfredshet. Disse påstandene kan støttes av andre begreper som har «gruppen» som fokus, nemlig sosial kapital (Lange, 2015) og sosiale nettverk (Hurlbert, 1991). Felles for disse begrepene er at de ser sosial interaksjon som en grunnmur for effektive organisasjoner.

Innen sosial nettverksteori er sosial interaksjon en forutsetning for sosial støtte. Sosial interaksjon er likevel ingen garanti for at medarbeidere vil være sosialt støttende overfor hverandre. Hurlbert (1991) fant positive sammenhenger mellom sosiale nettverk og jobbtilfredshet. Dette kan forklares ved hjelp av «mere exposure effect» som hevder at fordelaktige holdninger knyttet til personer eller objekter vil utvikles som et resultat av repetert eksponering (Zajonc, 1968). Brenner (1989) viste at sosiale interaksjoner i nettverk, både støttende og problematiske, hadde signifikante effekter på livstilfredshet.

Det overordnede begrepet «sosial kapital» kan defineres som de sosiale ressurser som ligger innebygd i sosiale relasjoner (Lange, 2015). «Kapitalen» stammer fra den kontakt, kommunikasjon, deling, samarbeid og tillit som finnes i pågående relasjoner (Spellerberg, 2001). Sosial kapital bygger også på ideen om at klima oppstår på grunn av sosial interaksjon. Lange (2015) fant positive sammenhenger mellom sosial kapital og jobbtilfredshet i 23 forskjellige land.

### Team member exchange

TMX er en teoretisk utvidelse av «leader-member exchanger» (LMX) og kan bredt defineres som relasjonskvaliteten mellom et individ og andre team-medlemmer (Cole og kolleger, 2002). Begrepet beskriver den gjensidige utvekslingen av ressurser mellom et team-medlem og resten av teamet (Cole og kolleger, 2002). Dersom arbeidsgruppen kjennetegnes av høy TMX-kvalitet vil medlemmene i større grad være gjensidig assisterende ovenfor hverandre (Seers, 1985). Denne assistansen forekomme gjennom deling av ulike typer ressurser. Eksempler på slike ressurser er ideer, tilbakemelding, informasjon, fysisk assistanse, psykisk hjelp, anerkjennelse, meninger (Seers, 1989) og ikke minst sosial støtte (Cole, Schaninger og Harris, 2002). Det er fire hovedargument for at TMX-litteratur er relevant teori i denne studien. Begrepet er sterkt overlappende med sosial støtte, og i tillegg forklarer TMX ikke bare effekten av støtte, men også «hvorfor» medarbeidere er støttende. Videre belyser TMX-litteratur forventede effekter av støttende medarbeidere på gruppenivå. TMX-begrepet kan også være med å forklare hvordan sosialt støttende klima utvikles.

TMX-kvaliteten sier ikke bare noe om de ulike typene ressurser som utveksles mellom team-medlemmer, den sier også noe om hvorvidt medarbeidere er villige til å gi hverandre ulike former for støtte (Cole, Schaninger, & Harris, 2002). TMX bygger på sosial utvekslingsteori (Settoon, Bennett, & Liden, 1996) og ser på sosiale interaksjoner som et utvekslingsforhold, hvor resiprositet, bevisst eller ikke, er den motiverende faktoren. I et TMX-rammeverk er medarbeidere sosialt støttende overfor hverandre fordi de har en implisitt forventning om gjengjeldelse (Seers, 1989). Når medarbeider «X» over tid er støttende overfor resten av arbeidsteamet, vil rollen som «sosialt støttende», dersom den belønnes sosialt, forsterkes for medarbeider X. Medarbeidere som har mottatt støtte av X vil oppleve at de må gjengjelde støtteadferden. Over tid kan altså slike TMX-relasjoner være med på å skape normer og resiproke rolleforventninger (Cogliser og kolleger, 2013). På denne måten kan

gjentatte sosiale utvekslinger bidra til utvikling av et sosialt støttende klima. Dette støttes av Ford og Seers (2006) som i sin studie fant at arbeidsteam med høy LMX- og TMX-kvalitet hadde høyere inn-gruppe-enighet på enkelte klimamål. Resultatene forklares med at økt TMX-kvalitet, på grunn av økt utveksling og økt interaksjon, vil medføre konvergerende meninger og persepsjoner (Ford & Seers, 2006). Ifølge Cole og kolleger (2002) vil sterke TMX-relasjoner være avhengig av «valutaen» som utveksles verdsettes. I et TMX-rammeverk kan sosialt støttende klima dermed beskrives som et miljø hvor «valutaen» sosial støtte både verdsettes og utveksles i stor grad.

I arbeidsgrupper med høy TMX-kvalitet vil medlemmer i større grad være villige til å utveksle ressurser (Cole og kolleger, 2002), da gjerne i form av emosjonell-, informasjons-, vurderings- og instrumentell støtte. Økt informasjonsstøtte kan føre til bedre samarbeid, økt kommunikasjon og forbedret samkjøring av arbeidsoppgavene. Dette vil igjen kunne resultere i økt jobbtilfredshet. Ved høy TMX-kvalitet vil sannsynligvis også emosjonell støtte i større grad utveksles. Når medarbeidere opplever at de er en del av gruppen, er verdsatt og respektert, vil de gjerne føle seg mer trygge og ivaretatt, noe som også kan tenkes å gi et positivt utslag på jobbtilfredshet. Utveksling av instrumentell støtte vil gjerne være i form materiell assistanse som er nødvendig for å utføre et sett med arbeidsoppgaver. Dersom arbeidsgruppen gir hverandre slik støtte kan det resultere i økt jobbprestasjon og jobbtilfredshet. Arbeidsgrupper som er vurderingsstøttende vil gjerne oppleve det som lettere eller tryggere å fatte beslutninger, da de på forhånd vil kunne vite at de ikke er alene bak beslutningen. I en organisasjon som kjennetegnes ved et høy TMX-kvalitet vil emosjonell-, informasjons-, vurderings- og instrumentell støtte i større grad utveksles mellom sine arbeidere (Cole og kolleger, 2002).

Studier har vist at medarbeidere med gode TMX relasjoner har større sannsynlighet for å støtte hverandre i form av informasjon, ideer og tilbakemelding (Seers og kolleger, 1995;

Seers, 1989). TMX kjennetegnes av gjensidig opplevelse av tilhørighet, en generell følelse av samarbeid og enhet, forpliktelse («commitment») og gruppefølelse (Cole og kolleger, 2002). Det er dermed en rimelig antakelse at arbeidsmiljø med disse kjennetegnene også vil være sosialt støttende. Studier har vist positive sammenhenger mellom TMX og utfall som velvære, jobbtilfredshet, organisatorisk forpliktelse og ekstrarolleadferd (Avey og kolleger, 2010; Gooty og kolleger, 2009; Larson & Luthans, 2006).

Basert på den refererte litteraturen kan det forventes at sosialt støttende klima vil ha en positiv sammenheng med jobbtilfredshet (Kuenzi & Schminke, 2009; Mercer & Bilson, 1985; Parker og kolleger, 2003; Schneider & Reichers, 1983). Videre forventer vi også at sosialt støttende klima vil forklare inkrementell varians i jobbtilfredshet etter at jobbkarakteristikkene og sosial støtte (individnivå) har blitt gjort rede for. At gruppe-medlemskap kan ha effekter utover attributtene til de enkelte gruppe-medlemmene er en tankegang som er velkjent i sosiologien (Schulte, Ostroff, & Kinicki, 2006). Ifølge sosial informasjonsprosesseringsteori vil jobbrelevante holdninger ikke bare være basert på individuell persepsjon, men også på den umiddelbare sosiale konteksten (Schulte og kolleger, 2006) Det er likevel få studier som har undersøkt det relative bidraget av teoretisk like konstrukt (for eksempel sosial støtte og sosialt støttende klima) på ulike hierarkiske nivå (Schulte og kolleger, 2006). Mathieu og Kohler (1990) viste at fravær målt på gruppe-nivå forklarte mer varians i individuelt fravær enn prediktorer definert på individnivå. Schulte og kolleger (2006) viste at klimavariabler på gruppenivå forklarte signifikant varians i individuell jobbtilfredshet etter at psykologisk klima (individnivå) var blitt gjort rede for. Disse funnene støtter opp om at sosialt støttende klima kan fungere som en «gestalt-variabel», altså at sosialt støttende klima forklarer mer enn summen av sine deler. Schulte og kolleger (2006) anbefaler derfor fremtidig forskning å undersøke de relative bidragene til variabler definert både på individ- og gruppenivå.

Kuenzi og Schminke (2009) konkluderer i litteraturgjennomgangen sin med at organisatorisk klima konsekvent er blitt linket til arbeideres holdninger som tilfredshet, forpliktelse («commitment»), tanker om å slutte, fravær og ekstrarolleadferd (OCB). På generell basis har klimavariabler med positivt fokus fungert som effektive prediktorer for positive arbeidsholdninger (Kuenzi & Schminke, 2009). Mercer og Bilson (1985) fant positive sammenhenger mellom støttende organisatorisk klima og jobbtildfredshet. Gilson og James (2003) fant sammenhenger mellom positivt klima og positive organisatoriske holdninger. Forskere har funnet sammenhenger mellom tilbakemeldingsklima og jobbtildfredshet (Anseel og Lievens, 2007; Steelman og kolleger, 2004). Også deltakelsesklima har blitt koblet til tilfredshet (Tesluk, Farr, Mathieu, & Vance, 1995). Inngruppe-enighet har gjennom flere studier vist seg å ha signifikante effekter på utfall definert både på individ- og gruppenivå (Ford & Seers, 2006).

*Hypotese 3: Sosialt støttende klima (organisasjonsnivå) vil ha positiv sammenheng med jobbtildfredshet.*

### **Sosialt støttende klima og jobbkarakteristikkene**

I tillegg til en direkteeffekt på jobbtildfredshet, forventes det at sosialt støttende klima vil moderere sammenhengen mellom jobbkarakteristikkene og jobbtildfredshet. Det er hovedsakelig to argumenter for at sosialt støttende klima vil ha en slik effekt: For det første antas det at et sosialt støttende klima vil skape en trygg plattform for utforskning av jobbkarakteristikkene. For det andre antas det at et sosialt støttende klima vil fungere som et verktøy for å utnytte jobbkarakteristikkene. Ved å undersøke denne interaksjonshypotesen responderer vi på Kuenzi og Schminkes (2009) anbefaling om å undersøke klima som moderator mellom variabler på individnivå.

Gagné og Deci (2005) hevder at støttende arbeidsklima som tilfredsstillende de tre psykologiske behovene vil fremme indre motivasjon samt full internalisering av ytre

motivasjon. Indre motivasjon forekommer når mennesker av egen vilje engasjerer seg i aktiviteter de finner interessante og som gir optimal utfordring (Deci & Ryan, 2000). En rekke studier har vist hvordan ytre belønning, som i seg selv er kontrollerende, fører til nedsatt indre motivasjon (Amabile, DeJong, & Lepper, 1976; Deci & Cascio, 1972; Harackiewicz, Manderlink, & Sansone, 1984; Lepper & Greene, 1975). Kontroll fører til nedsatt opplevelse av autonomi, og til utvikling av ytre kontrollplassering. Dette gir i tur negative effekter på indre motivasjon ved at årsaken til egen adferd attribueres til ytre faktorer. Indre motivasjon forventes med andre ord å være et direkte resultat av autonomi. Ved å bidra til opplevelse av kompetanse forventes også tilbakemelding å ha en direkte effekt på indre motivasjon (Boggiano & Ruble, 1979; Deci, 1971). I motsetning til de direkte effektene av autonomi og kompetanse på indre motivasjon, antas effekten av relasjoner å være indirekte. Ifølge Ryan og La Guardia (2000) vil indre motivasjon i større grad kunne vokse frem i et miljø hvor en opplever trygge relasjoner. Denne påstanden støttes av Ryan og Grolnick (1986), og av Ryan, Stiller og Lynch (1994) som viste at studenter med en opplevelse av læreren deres som varm og omsorgsfull, også var mer indre motiverte. Likevel ser vi at det finnes indre motiverte aktiviteter, som for eksempel turgåing og dataspilling, som foregår uten interaksjon med andre. Dette indikerer at behovet for relasjoner muligens er mindre essensielt for indre motivasjon enn behovet for autonomi og kompetanse (Deci & Ryan, 2000). Det kan dermed tenkes at trygge relasjoner på arbeidsplassen, i stedet for å føre direkte til indre motivasjon, skaper en plattform hvor opplevelsen av kompetanse og autonomi kan blomstre. I sosialt støttende klima, hvor medarbeidere føler seg trygt tilknyttet og som en del av det større fellesskapet, kan det tenkes at medarbeiderne i større grad utforsker arbeidsoppgavene. Et slikt klima kan dermed tenkes å skape grobunn for utforskning av mulighetene som ligger latent i arbeidsoppgavene. Videre kan det tenkes at medarbeidere i lite støttende sosiale klima, på grunn av mangel på sosiale ressurser, ikke tør å oppsøke disse mulighetene. Å være

selvbestemt og autonom i arbeidssituasjonen sees gjerne som en ressurs, men innebærer også en god del ansvar. Sosialt støttende klima kan tenkes å gjøre dette ansvaret mindre tyngende, ettersom en får flere bein å stå på. Sosialt støttende klima kan derfor tenkes å forsterke utnyttelsen av jobbkarakteristikkene. Når medarbeidere på generell basis gir hverandre informasjon, emosjonell støtte og hjelp i beslutningssituasjoner vil det være lettere for den enkelte å ta i bruk de ressursene som ligger innebygd i arbeidsoppgavene.

I tillegg til sine effekter på indre motivasjon, antas de psykologiske behovene også å kunne påvirke hvilken versjon av ytre motivasjon som utvikles. Effektene av de psykologiske behovene på ytre motivasjon beskrives ved hjelp av konseptet internalisering, og det er spesielt i denne prosessen sosiale faktorer antas å spille en sentral rolle (Gagné & Deci, 2005). Internalisering referer til en sosialiseringssprosess hvor en tar inn over seg verdier, holdninger og regulerende strukturer slik at ytre kontroll ikke lenger er nødvendig (Gagné & Deci, 2005). Over tid vil slik internalisering føre til at arbeideres utførelse av ytre motiverte arbeidsoppgaver blir stadig mer selvbestemt. Dette skjer fordi oppgaveutførelsen verdsettes og modelleres av personer vi opplever, eller ønsker å oppleve, tilknytning eller relasjon til (Ryan & Deci, 2006). Å jobbe med sosialt støttende kolleger kan derfor tenkes å påvirke verdier og mål slik at arbeidere ser viktigheten, og den indre verdien av at oppgaven blir utført, heller enn å fokusere på arbeidsoppgaven i seg selv. Både kjedelige og spennende arbeidsoppgaver vil dermed kunne oppleves som mer givende å utføre i arbeidsmiljø hvor medarbeidere er sosialt støttende overfor hverandre. En slik effekt kan tenkes å være spesielt fremtredende når medarbeidere er gjensidig avhengige av hverandre.

Et sosialt støttende klima kan også tenkes å fungere som et verktøy for utnyttelse av jobbkarakteristikkene. I Anseel og Lievens (2007) longitudinelle studie ble det funnet en positiv sammenheng mellom tilbakemeldingsmiljø, definert på teamnivå, og jobbtilfredshet ( $\beta=.31, p<.01$ ). Når medarbeidere føler seg trygge og ivaretatt, vil de sannsynligvis være

mindre nølende med hensyn til å spørre om tilbakemelding (Anseel & Lievens, 2007). I et klima hvor støtte er normen for adferd, vil medarbeidere også gi mer tilbakemelding (Anseel & Lievens, 2007; Steelman og kolleger, 2004). Medarbeidere som føler seg trygge og støttet i det sosiale miljøet kan med andre ord forventes å både gi og motta mer tilbakemelding enn medarbeidere i lite støttende klima. Når medarbeidere opplever at de er et verdsatt medlem av gruppen vil de mest sannsynlig takle negativ tilbakemelding eller konstruktiv kritikk på en mer hensiktsmessig måte.

Sosialt støttende klima kan også tenkes å bidra til jobbtilfredshet gjennom å være «autonomistøttende». Kontekster som er autonomistøttende “...are characterized as giving people choice and encouragement for personal initiative and also support people’s competence in a climate of relatedness” (Deci og kolleger, 2001). Det sosiale miljøet på en arbeidsplass kan i varierende grad støtte opp om medarbeideres evne til å være selvbestemt. Deci, Eghrari, Patrick og Leone (1994), fant at autonomistøtte førte til økt engasjement i det som opprinnelig var en uinteressant oppgave, samtidig som det fremmet positive følelser knyttet til aktiviteten. Deci, Connell og Ryan (1989) trente opp ledere til å være autonomistøttende ovenfor medarbeiderne sine. Treningen ga utslag i økt tillit til organisasjonen, positiv affekt og jobbtilfredshet hos medarbeiderne.

*Hypotese 4: Sosialt støttende klima vil moderere forholdet mellom jobbkarakteristikkene (ferdighetsutnyttelse (a), tilbakemelding (b) og autonomi (c)) og jobbtilfredshet.*

## **Datainnsamling**

Etter omorganiseringer ble det nasjonale institutt for arbeidshelse (NOVA) endret til «direktoratet for forskning på forbedring av arbeidsbetingelser» (DiOVA). «Nye» DiOVA startet i april 1999 å utarbeide et datasett basert på VBBA-spørreskjemaet (Veldhoven & Meijman, 1994) som måler arbeideres evaluering og erfaring knyttet til egen arbeidssituasjon.



Mellom 1999 og 2007 ble 28.835 svar knyttet til VBBA samlet inn i Belgia. Det ble innhentet mest mellom 1999 og 2003, før det var en jevn nedgang i antall besvarelser frem til 2007.

## Utvalg

Data ble samlet inn fra 172 bedrifter, hvorav 31% av bedriftene var tilknyttet industriell sektor, 30% til kommersielle service-sektorer, og 39% til det som karakteriseres som «ikke-kommersiell sektor» (De Witte, Vets, & Notelaers, 2010). Dataene knytter seg kun til arbeidere som mottar lønn, dermed er frivillig arbeid ikke en faktor det tas høyde for i disse dataene. VBBA ble administrert skriftlig, og respondentene kunne velge å fylles ut skjemaet både hjemme, på jobb, alene eller sammen med andre. 13.105 (46.5%) av respondentene er kvinner, mens 15.082 (53.5%) er menn. De fleste respondentene befinner seg i kategoriene 25-34 år (30.7%), 35-44 år (32.1%) og 45-54 år (24.1%), mens de «under 25 år» utgjør 6.8% og de i kategorien «55 eller eldre» 6.3%.

## Måleinstrumenter

«Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid» (VBBA) ble utviklet i Nederland av Marc van Veldhoven og Theo Meijman (1994). Skjemaet ble utviklet på bakgrunn av eksisterende internasjonalt fagfelleverderte måleinstrumenter innen arbeidsstress-feltet (De Witte og kolleger, 2010). Kjernekonseptene i spørreskjemaet er tilpasset teoretiske rammeverk som for eksempel «krav-kontroll-støtte»-modellen (Karasek & Theorell, 1990) og jobbkaraktistikamodellen (Hackman & Oldham, 1976). VBBA er et omfattende spørreskjema, bestående av over 200 spørsmål som kan oppsummeres i 27 tematiske grupper, i tillegg til 42 mer «løse spørsmål» som ikke kan reduseres til et bestemt tema (De Witte og kolleger, 2010). En kortere utgave av spørreskjemaet består av 108 spørsmål fordelt på 14 skalaer.

Av de 27 skalaene som finnes i VBBA, benytter vi oss først og fremst til prediktorene som måler jobbkarakteristikkene og sosial støtte. Disse måles på en 4-punkts skala med svaralternativene, «aldri», «noen ganger», «ofte» og «alltid». I denne besvarelsen brukes jobbtilfredshet som det eneste utfallet, og knytter seg utelukkende mot tilfredshet med selve jobben ( $\alpha=.85$ ). Eksempler på elementer er «Jeg liker vanligvis å starte arbeidsdagen» og «Jeg liker arbeidet mitt». Jobbtilfredshet måles ved hjelp av en to-punkts skala med «ja» og «nei» som svaralternativer.

I VBBA er ferdighetsutnyttelse ( $\alpha=.88$ ) (10 ledd) formulert gjennom spørsmål som «Er arbeidet ditt variert?», «Har arbeidet ditt kreativ karakter?», «Lærer du nye ting på jobben?», og «Gir jobben muligheter for vekst og utvikling?». Autonomi ( $\alpha=.91$ ) (11 ledd) er formulert gjennom spørsmål som «Kan du planlegge ditt eget arbeid selv?» og «Kan du påvirke arbeidstempoet?». Tilbakemelding, eller «feedback» innbefatter både tilbakemelding fra kolleger, ledere og oppgaven i seg selv. Den består av 7 ledd, og formuleres gjennom spørsmål som for eksempel «Gir kollegaene dine informasjon om hvor godt du gjør jobben din?», «Gir arbeidet ditt direkte tilbakemelding på hvor godt du gjør jobben din?» og «Gir lederen din tilbakemelding på hvor godt du gjør jobben din?» ( $\alpha=.86$ ).

Videre består variabelen «sosial støtte» av 9 ledd, og formuleres gjennom spørsmål som for eksempel «Er forholdet med dine kolleger godt?», «Føler du at arbeidet ditt blir verdsatt av dine kolleger?» og «Er dine kolleger vennlige mot deg?» ( $\alpha=.86$ ). Ettersom reliabiliteten i skalaene er over .8 (noen over .9) på Cronbachs alfa, kan vi ifølge Pallant (2010) beslutte at skalaene er reliable ( $>.7$ ).

Alle sumskårer kalkuleres slik at laveste mulige skåre er 0 og høyeste 10.

## Metode

### Analyse

I denne studien ble en flernivåanalyse gjennomført ved hjelp av Mixed Models funksjonen i SPSS versjon 22. Det finnes en rekke fordeler med en slik analyse over de tradisjonelle univariate og multivariate tilnærmingene (Heck, Thomas, & Tabata, 2010). For eksempel slipper en å velge mellom å kjøre analysene på gruppenivå eller på individnivå. Samtidig muliggjør metoden avanserte «sampling-strategier» (Heck et al., 2010). I denne studien er data om individer fra et stort utvalg organisasjoner (172) hentet inn. Etersom ikke alle individer i populasjonen har lik sjanse for å bli trukket ut, er dette et brudd på antakelsen om tilfeldig utvalg. Medlemmer av samme organisasjon vil til en viss grad dele miljø og erfaringer, noe som vil skape grupperingseffekter enkeltnivåanalyser ikke er i stand til å fange opp. Når slike effekter forekommer har multilevel-modeller vist at de gir mer nøyaktige estimater på modellens parametere i forhold til enkeltnivåanalyser (Hox, 2010). Dette er viktig fordi en ellers kan underestimere type 1 feil. Flernivåanalyser gjør det også mulig å definere variabler på et mer korrekt teoretisk nivå, noe som gjør at en kan stille mer avanserte spørsmål i dataanalysen.

I denne studien ble en modell med to nivå utviklet, hvor nivå 1 representerer individnivået og nivå 2 representerer organisasjonsnivået. Foranalyser og hovedanalyser ble gjennomført etter at alle variabler definert på individnivå var blitt sentrert (Heck og kolleger, 2010). En sentrering på basis av gruppegjennomsnitt ble gjennomført ettersom skjæringspunktet blir behandlet som utfallsmål i flernivåanalysen (Heck og kolleger, 2010). Slik sentrering vil også være nødvendig for å kunne tolke resultatene på korrekt måte (Heck og kolleger, 2010).

Multilevel modellering handler om å undersøke tilfeldig varierende utfallsparametere. Dette innebærer vanligvis undersøkelse av variasjon i nivåene på utfallet (intercept), samt styrken på «mellom-gruppe» relasjoner indikert av de ulike gruppernes koeffisienter (slopes) (Heck og kolleger, 2010). I denne studien ble derimot bare en «random intercept model» estimert. Flernivåanalysen bygges stegvis. I nullmodellen testes det om det finnes signifikant variasjon mellom organisasjonene på utfallsvariabelen jobbtilfredshet. For å teste hypotese 1 ble jobbkarakteristikkene (individnivå) lagt inn som prediktorer for jobbtilfredshet (individnivå). Hypotese 2 ble testet ved å legge til sosial støtte (individnivå) i modellen. Videre ble hypotese 3 testet ved å legge til sosialt støttende klima (organisasjonsnivå) som prediktor. Til slutt ble modereringshypotesene (hypotese 4a, 4b og 4c) testet ved å legge inn ferdighetsutnyttelse\*støtteklime, autonomi\*støtteklime og tilbakemelding\*støtteklime som prediktorer for jobbtilfredshet.

Modellenes «fit» ble estimert ved å bruke «restricted maximum likelihood estimation» metoden (Bentler & Bonett, 1980). Etersom modellens evne til å forklare data som regel vil stige når ekstra variabler legges til, ble også -2log likelihood differanse og Schwarz's Bayesian Criterion (BIC) lagt inn som mål på «model fit» (Burnham & Anderson, 2004). På grunn av det høye antallet respondenter ble konfidensintervallet økt fra 95% til 99.9% (.001\*\*\*) (Hunter, 2016). Pseudo  $R^2$  ble kalkulert etter hvert steg for å undersøke varians forklart både mellom organisasjonene og innad i organisasjonene (Snijders & Bosker, 1994).

## Resultater

### Foranalyser

Intraklassekorrelasjonen (ICC) ble kalkulert for å undersøke hvor mye varians som er delt i hver organisasjon. Organisasjoner med høye ICC-skårer vil være mer homogene enn organisasjoner med lave ICC-skårer. Sosial støtte har en ICC på .057. Dette er over

tommelfingerregelen om at intraklassekorrelasjon bør være større enn .05 (Heck og kolleger, 2010), men er ifølge LeBreton og Senter (2007) en liten effektstørrelse. Jobbtilfredshet ( $ICC=.09$ ) har en lav til moderat intraklassekorrelasjon. Ettersom vi undersøker klimavariabler, og intraklassekorrelasjonen er over .5, regnes bruk av flernivåanalyser som hensiktsmessig. Med bakgrunn i LeBreton og Senter (2007) sine anbefalinger, ble interrater-enighet for sosialt støttende klima ( $r_{wg(j)}=.7145$ ) kalkulert separat for hver organisasjon. Denne statistiske tilnærmingen benyttes for å teste hvorvidt det er passende å aggregere dataene, og .7 regnes ofte som nedre grense (James, Demaree, & Wolf, 1984; Klein & Kozlowski, 2002). Interrater-enigheten er tilstrekkelig for at aggregering av dataene er forsvarlig, men likevel ikke spesielt høy (Klein & Kozlowski, 2002). Før analysene ble gjennomført ble de nødvendige forutsetningene testet (Pallant, 2010). Analysene viste at jobbtilfredshet (Kolmogorov-smirnov=.000, skewness=-1.56, kurtosis=1.69), sosial støtte ((Kolmogorov-smirnov=.000) og sosialt støttende klima (Kolmogorov-smirnov=.000, skewness= -1,85, kurtosis= 11,82) bryter med antakelsen om normalfordeling. Ifølge Tabachnick og Fidell (2001, s. 208) vil ikke skewness påvirke analysen i nevneverdig grad dersom utvalget er større enn 200 personer. Kurtosis vil kunne føre til underestimering av varians, men også denne risikoen reduseres ved større utvalg (Tabachnick og kolleger, 2001). I denne studien har vi et utvalg på 28.187 personer, og det er dermed mindre fare for at dette påvirker våre resultater.

Tabell 1 viser deskriptiv statistikk og Chronbachs alfa (diagonallinjen) for variabler brukt i analysen. Alle variablene korrelerer signifikant med hverandre (\*\*\*) $p < 0.001$ , tohalet). Jobbtilfredshet viser statistisk signifikante, men svært små, korrelasjoner med kontrollvariablene alder ( $r = .065$ ,  $p < .001$ ) og kjønn ( $r = -.039$   $p < .001$ ). Videre har utfallsvariabelen jobbtilfredshet signifikante korrelasjoner med prediktorene

ferdighetsutnyttelse ( $r = .451, p < .001$ ), autonomi ( $r = .314, p < .001$ ), tilbakemelding ( $r = .295, p < .001$ ), sosial støtte ( $r = .286, p < .001$ ) og sosialt støttende klima ( $r = .080, p < .001$ )

Variabler	M	ICC(1)	$r_{wg(j)}$	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Kjønn	1.54			.50	-							
2. Alder	38.84			9.94	.108***	-						
3. Ferdighetsutnyttelse	5.20	.15		2.04	.067***	.027***	.88					
4. Tilbakemelding	4.84	.067		2.09	.038***	-.021***	.408***	.86				
5. Autonomi	5.25	.12		2.14	.045***	.088***	.481***	.309***	.91			
6. Sosial støtte	7.33	.057		1.60	-.028***	-.077***	.214***	.366***	.221***	.86		
7. Sosialt klima	7.33		.7145	.326	-.091***	-.070***	.089***	.103***	.042***	.203***	-	
8. Jobbtillfredshet	8.07	0.09		2.59	-.039***	.065***	.451***	.295***	.314***	.286***	.080***	.85

Tabell 1: Korrelasjonsmatrise med crobachs alfa i diagonalen. \*\*\* $p < 0.001$ . Tohalet

## Hovedanalyser

Tabell 2 viser resultatet av flernivåanalysen. For å teste hypotese 1 ble de klassiske jobbkarakteristikkene lagt inn som prediktorer for jobbtillfredshet (modell 1).

Jobbkarakteristikkene forklarer 20.77% av variansen i jobbtillfredshet på individnivå (2log likelihood=114781.96, BIC=114802.28). Resultatene viser at ferdighetsutnyttelse ( $\beta = .42, p < .001$ ), autonomi ( $\beta = .08, p < .001$ ) og tilbakemelding ( $\beta = .18, p < .001$ ) har positive sammenhenger med jobbtillfredshet. Hypotese 1 forkastes derfor ikke.

For å teste hypotese 2 ble sosial støtte lagt til i neste steg (modell 2). Ved å legge til sosial støtte økte modellens forklaringsverdi til 23.52% ( $\Delta r^2 = 2.75$ ). Dette ga signifikant forbedring av modellens fit (2log likelihood diff=3389.16,  $p < .001$ , BIC=111413.07).

Resultatene viser at sosial støtte en har positiv sammenheng med jobbtillfredshet ( $\beta = .27, p < .001$ ).

.001) og forklarer varians utover jobbkarakteristikkene ( $\Delta r^2 = 2.75$ ). Hypotese 2 forkastes derfor ikke.

I modell 3 ble hypotese 3 testet ved å legge til sosialt støttende klima som prediktor for jobbtillfredshet. Å legge til sosialt støttende klima ga ikke økt forklaringsverdi på individuell jobbtillfredshet ( $\Delta r^2 = 0$ ). Det ble likevel funnet en forbedring av modellens fit (2log likelihood diff=26.37,  $p < .001$ , BIC=111304.78). Det ble funnet en positiv sammenheng mellom sosialt støttende klima og jobbtillfredshet ( $\beta = .73$ ,  $p < .001$ ), men ettersom forklaringsverdien ikke økte, forkastes hypotese 3. Sosialt støttende klima forklarte imidlertid 19.1% av variansen mellom organisasjonenes jobbtillfredshet ( $\Delta r^2$  (between)= 19.1%).

Hypotese 4 ble testet ved å legge til interaksjoner mellom sosialt støttende klima og jobbkarakteristikkene som prediktorer for jobbtillfredshet (modell 4). Selv om interaksjonseffektene ferdighetsutnyttelse\*støtteklimateklima ( $\beta = .09$ ,  $p < .05$ ), autonomi\*støtteklimateklima ( $\beta = -.056$ ,  $p < .05$ ) og tilbakemelding\*støtteklimateklima ( $\beta = -.052$ ,  $p < .05$ ) er signifikante, forkastes hypotese 4 på grunn av lav model fit (-2log difference=-1.46, BIC=111387.7), og fordi det ikke ble funnet noen økning i forklaringsnivå hverken på individnivå eller gruppenivå ( $\Delta r^2$  (within)=0.02,  $\Delta r^2$  (between)=-0.06).

Jobbkarakteristikker og sosialt støttende klima

	Nullmodell		Modell 1 (JCM)		Modell 2 (sos.in)		Modell 3(sos.org)		Modell 4 (interak)	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
Intercept	8.11**	.065								
<b>Individnivå</b>										
Ferdighetsutnyttelse			.42***	.00846	.42***	.00842				
Autonomi			.10***	.00797	.08***	.00798				
Tilbakemelding			.18***	.00766	.18***	.00786				
Sosial støtte					.27***	.00957				
<b>Organisasjonsnivå</b>										
Sosialt støttende klima							.730***	.12880		
Tilbakemelding*sosialt									-.052*	.024
Ferd.utnyttelse*sosialt									.09*	.027
Autonomi*sosialt									-.056*	.025
<b>Modellens fit</b>										
-2log likelihood	128650.933		114781.96		111392.80		111365.63		111367.09	
-2log likelihood diff			13868.973*** (5)		3389.16*** (6)		26.37*** (7)		-1.46(9)	
Schwarz's Bayesian Criterion (BIC)	128671.378		114802.28		111413.07		111304.78		111387.7	
Pseudo r <sup>2</sup> (within)			20.77%		23.52%		23.52%		23.57%	
Pseudo r <sup>2</sup> (between)							19.10%		19.10%	

Tabell 2: Resultater. \* $p < 0.05$ . , \*\* $p < 0.01$ ., \*\*\* $p < 0.001$ .



## Diskusjon

Målet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom jobbkarakteristikkene, sosial støtte, sosialt støttende klima og jobbtildfredshet. Fokus på sosiale faktorer i jobbdesign er et forskningstema Oldham og Hackman (2010) etterlyser fordi sosiale karakteristikk ikke ble inkludert i den originale jobbkarakteristikamodellen. Av de sosiale karakteristikkene som er blitt foreslått (Humphrey og kolleger, 2007), valgte vi å fokusere på sosial støtte. Dagens jobber krever mer interaksjon og samarbeid enn tidligere. Videre ser vi at synet på mennesker som sosiale dyr, og fokuset på den sosiale gruppen, står sterkt i psykologiens ulike disipliner (Alderfer, 1969; Hinde, 1974; Thibaut & Kelley, 1959). At jobbdesignlitteraturen i liten grad har fokusert på sosiale karakteristikk er dermed et paradoks. Tidligere studier har undersøkt sosiale karakteristikkens inkrementelle effekt på jobbtildfredshet (Humphrey og kolleger, 2007). Det er også blitt gjennomført studier med bruk av flernivåanalyser for å undersøke effekten av de klassiske jobbkarakteristikkene på jobbtildfredshet (Mathieu & Zajac, 1990). Så vidt vi vet er det ingen tidligere studier som har undersøkt hvilken rolle sosialt støttende klima spiller i individuell jobbtildfredshet. Ved å undersøke sosialt støttende klima ved bruk av flernivåanalyser ønsket vi derfor å utvide den eksisterende jobbdesignlitteraturen.

### Sammenhengen mellom jobbkarakteristikkene og jobbtildfredshet

I tråd med det teoretiske rammeverket til Hackman og Oldham (1976) og andre empiriske studier (Fried, 1991; Fried & Ferris, 1987; Hackman & Oldham, 1976; Humphrey og kolleger, 2007; Leblanc og kolleger, 2014; Loher og kolleger, 1985; Schmitt og kolleger, 1978; Seers & Graen, 1984), ble det funnet sammenhenger mellom de tradisjonelle jobbkarakteristikkene og jobbtildfredshet.

Resultatene fra analysene i denne studien viser en positiv sammenheng mellom ferdighetsutnyttelse og jobbtildfredshet ( $\beta = .42$ ,  $p < .01$ ). Ettersom vi har ustandardiserte beta-

verdier, kan ikke effektstørrelser sammenlignes direkte med andre studier. En kan likevel hevde at resultatene er i tråd med eksisterende litteratur. I en nyere studie ble det funnet korrelasjoner på .51 mellom de oppgaverelaterte jobbkarakteristikkene og jobbtilfredshet ( $r=.51$ ) (Leblanc og kolleger, 2014). Metastudier har funnet korrelasjoner mellom de oppgaverelaterte jobbkarakteristikkene og jobbtilfredshet med et spenn på .35 til .41. (Humphrey og kolleger, 2007; Loher og kolleger, 1985) ( $r=.35$ ). Unntaket var «oppgavevariasjon» i metastudien til Fried (1991), hvor det ble funnet en korrelasjon med jobbtilfredshet på .67 ( $r=.67$ ). Sterke sammenhenger mellom oppgaverelaterte jobbkarakteristikker og jobbtilfredshet kan ha forskjellige årsaker. I denne studien kan sammenhengen forklares med at jobbtilfredshet er knyttet til selve jobben. Operasjonaliseringen av begrepet tar ikke i betraktning tilfredshet med sosiale relasjoner, lønn eller utforming av arbeidsplassen. Å oppleve at arbeidet er motiverende, variert og stimulerende, kan føre til en økning i generell jobbtilfredshet (Hackman og Oldham, 1976). Dette poenget støttes av Thorsrud & Emerys (1969, 1970) studier som viste at personer som hadde variert arbeid, og muligheter for lære, trivdes bedre i jobben.

I et longitudinelt feltstudie av Grant (2008) ble det funnet en økning i jobbprestasjon for personer som hadde gjennomgått en intervensjon med vekt på oppgavesignifikans. Judge og kolleger (2001) fant i sin metastudie en korrelasjon mellom jobbprestasjon og jobbtilfredshet ( $r=.30$ ). Det kan derfor tenkes at intervensjoner med fokus på oppgavesignifikans også kan styrke ansattes jobbtilfredshet. Et slikt funn kan også være med på å forklare hvorfor oppgaverelaterte jobbkarakteristikker viste signifikante sammenhenger med jobbtilfredshet i både denne og andre studier (Biggs og kolleger, 2016, Leblanc og kolleger, 2014).

Resultatene fra analysene viser en positiv sammenheng mellom jobbtilfredshet og autonomi ( $\beta = .08$ ,  $p < .01$ ). Leblanc og kolleger (2014) fant en positiv sammenheng på .36

( $r=$ ). Metastudiene til Humphrey og kolleger (2007), Fried (1991) og Loher og kolleger (1985) viste korrelasjoner på henholdsvis .45, .38 og .46 ( $r=$ ). Forskere har fremhevet autonomi som en av de viktigste jobbkaraktistikkene (Gagné & Deci, 2005; Lunenburg, 2011). Et argument for dette er den overordnede friheten arbeideren får til å styre egen arbeidsdag (Engström & Medbo, 1994; Van Der Veegt, Emans, & Van De Vliert, 1998). Muligheten til å treffe beslutninger i jobben er ifølge Thorsrud og Emery (1969; 1970) en av de viktigste faktorene for ansattes jobbtillfredshet. Et slikt syn støttes av Hackman og Oldham (1976) og andre forskere som også vektlegger viktigheten av autonomi på arbeidsplassen (Deci & Ryan, 1980; Gagné & Deci, 2005). I denne studien ble det funnet at ferdighetsutnyttelse ( $\beta=.42$ ) hadde sterkere sammenheng med jobbtillfredshet enn autonomi ( $\beta=.08$ ). Dette er i strid med tidligere forskning hvor autonomi har vist sterkest sammenheng med jobbtillfredshet (Engström & Medbo, 1994). Ifølge flere forskere vil autonomi i stor grad sammenfalle med funksjonell jobbatferd og trivsel på arbeidsplassen (Deci & Ryan, 2010; Gagné & Deci, 2005; Su & Reeve, 2011). Bilprodusenter, som ofte har repetitive arbeidsoppgaver, har for eksempel forsøkt å øke produktivitet og jobbtillfredshet ved å vektlegge autonomi og tilbakemelding i jobbdesignet (Lunenburg, 2011). Oppgaverelaterte jobbkaraktistikker anses ofte som mindre viktige ettersom det er mer hensiktsmessig med en overordnet autonomi i arbeidssituasjonen (Kopelman, 1985). Grunnen til at sammenhengen med jobbtillfredshet var sterkere for ferdighetsutnyttelse enn for autonomi i vår studie kan dermed forklares med at både jobbtillfredshet og ferdighetsutnyttelse er sterkt rettet mot jobben i seg selv.

Det ble i denne studien funnet en positiv sammenheng mellom tilbakemelding og jobbtillfredshet ( $\beta =.18$ ,  $p < .01$ ). Ideen om at tilbakemelding på godt utført arbeid kan fremme jobbtillfredshet, strekker seg helt tilbake til Hawthorne-studiene på 1920-tallet (Roethlisberger & Dickson, 1941). I denne studien inneholder variabelen både tilbakemelding fra kolleger,

ledere og oppgaven i seg selv. Leblanc og kolleger (2014) fant en korrelasjon mellom tilbakemelding og jobbtilfredshet på .59, mens Fried (1991) og Loher og kolleger (1985) fant korrelasjoner på .56 og .41 ( $r=$ ). Humphrey og kolleger (2007) fant korrelasjoner på .41 for tilbakemelding fra oppgavene og .38 for tilbakemelding fra andre ( $r=$ ). I sitt longitudinelle feltstudie på effekten av et positivt tilbakemeldingsmiljø (FES), fant Anseel og Lievens (2007) en sammenheng mellom FES og jobbtilfredshet ( $\beta=.31$ ,  $p<.01$ ) på tvers av ulike sosiale miljøer. Videre fant Geister, Konradt og Hertel (2006), gjennom å studere 52 virtuelle arbeidsteam, at team som benyttet seg av et online tilbakemeldingssystem hadde en signifikant forbedring mellom måletidspunktene på motivasjon, prestasjon og tilfredshet med arbeidet. Som Thorsrud og Emery (1969; 1970) forklarte, vil en viss grad av respekt og positiv tilbakemelding på arbeidsplassen være nødvendig dersom man ønsker å fremme trivsel på arbeidsplassen. Ifølge likhetsteori vil ansatte som legger ned store mengder arbeid uten å få materiell belønning eller bekreftelse i form av tilbakemelding, bli mindre tilfredse med jobben (J. S. Adams, 1963). Ved å se positiv tilbakemelding som en type belønning, kan det dermed tenkes at en personer som får positive innspill på arbeidet, blir mer tilfreds med jobben.

Resultatene kan sies å være «som forventet». Det teoretiske rammeverket er sterkt fagfelleverdert, og har blitt testet praktisk og empirisk i over 40 år. Et eksempel på dette er en longitudinell studie av Seers og Graen (1984) som fant at høye skårer på motivasjonspotensial (MPS) var relatert til høyere jobbtilfredshet ( $r=.40$ ).

Ut fra våre funn kan vi konkludere med at personer som opplever å være autonome, får varierte og spennende arbeidsoppgaver, har muligheter for å lære noe i jobben, og får positive tilbakemeldinger på utført arbeid, vil kunne oppleve å være mer tilfreds med jobben. Dette er i tråd med det teoretiske rammeverket til grunn for hypotese 1 (Hackman & Oldham, 1976; Thorsrud & Emery, 1969, 1970). Ved godt jobbdesign vil arbeidere oppleve at arbeidet er meningsfullt, at de har kunnskap om egen jobbprestasjon og at de har ansvar for eget

jobbresultat. Slike psykologiske tilstander antas å ligge til grunn for jobbtilfredshet (Hackman & Oldham, 1976).

### Sammenhengen mellom sosial støtte og jobbtilfredshet

På bakgrunn av selvbestemmelsesteori og sosial støtte-litteratur, forventet vi å finne en positiv sammenheng mellom sosial støtte og jobbtilfredshet. I tråd med forventningene viser resultatene at sosial støtte ( $\beta=.27$ ) forklarer 2.75% inkrementell varians i jobbtilfredshet av totalt 23.52%. Selv om forklaringsverdien ikke er spesielt høy, støtter funnene likevel opp om hypotese 2 og tidligere forskning gjort på sosiale jobbkarakteristikker (Biggs og kolleger, 2016; Humphrey og kolleger, 2007; Mathieu & Zajac, 1990).

Biggs, Swailes og Baker (2016) viste i sin studie at sosiale relasjoner med kolleger er av stor viktighet for utfall som kan knyttes til trivsel og velvære, som for eksempel jobbtilfredshet. Humphrey og kolleger (2007) fant at sosiale karakteristikker forklarte 17% av variansen i jobbtilfredshet utover det som ble forklart av jobbkarakteristikkene. Årsaken til at Humphrey og kollegers (2007) studie forklarte mer varians, skyldes sannsynligvis at det var flere sosiale karakteristikker inkludert i analysen. Humphrey og kolleger (2007) la til gjensidig avhengighet, tilbakemelding fra andre, sosial støtte og interaksjon utenfor organisasjonen som sosiale karakteristikker. Gjensidig avhengighet angir i hvilken grad gjennomføring av enkeltpersoners arbeid avhenger av andres utførelse av arbeid og vice versa. Dette er en sosial dimensjon som ble fremstilt allerede i 1971 med tittelen «dealing with others» (Hackman og kolleger, 1971). I tillegg til sosial støtte ble også interaksjon på utsiden av organisasjonen lagt til som en sosial karakteristik. Dette innebærer at jobben krever interaksjon eller kommunikasjon med mennesker utenfor organisasjonen, som for eksempel kunder, leverandører og lignende.

Humphrey og kolleger (2007) drar også et interessant skille mellom tilbakemelding som stammer fra arbeidsoppgavene og tilbakemelding fra andre, hvor sistnevnte i stor grad kan defineres som en sosial karakteristikk. I vår studie ble imidlertid tilbakemelding fra medarbeidere og ledere inkludert i det overordnede begrepet «tilbakemelding». En kan dermed argumentere for at tilbakemelding, definert som tilbakemelding fra oppgavene, ledere og medarbeidere, «stjeler» varians fra sosial støtte på grunn av sin sosiale natur. En slik påstand støttes av ledelseslitteratur som viser at ledelse er svært viktig for medarbeideres jobbtillfredshet (Bogler, 2001; Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013). Korrelasjonsanalysen viser også en moderat (Pallant, 2010) sammenheng mellom sosial støtte og tilbakemelding ( $r=.36^{***}$ ), noe som indikerer et overlapp mellom disse begrepene. Det finnes likevel to sentrale argumenter for å beholde ledere og medarbeidere i operasjonaliseringen av tilbakemelding. For det første er dette den vanligste måten å definere tilbakemelding på (Anseel & Lievens, 2007), noe som gjør generalisering av funn lettere. For det andre er grunnlaget for moderasjonshypotesen basert på at tilbakemelding mellom medarbeidere vil øke i sosialt støttende klima. Dersom vi hadde ekskludert medarbeidere fra tilbakemeldingsbegrepet, ville dette ført til at moderasjonshypotesen hadde gitt mindre mening.

I Humphrey og kollegers (2007) studie tas det utgangspunkt i Karaseks (1990) definisjon av sosial støtte: «Social support is the extent to which a job provides opportunities for getting assistance and advice from either supervisors or coworkers». Her inkluderes også lederes sosiale støtte. Dette skiller seg fra denne studien, hvor sosial støtte utelukkende er definert som støtten som finner sted mellom kolleger. Fordelen med å ikke inkludere lederstøtte er at en får isolert effekten av sosial støtte fra medarbeidere. Dersom vi hadde basert analysene på data som egentlig sier noe om ledelsesprosesser, ville vi stått i fare for å trekke feilaktige eller overdrevne konklusjoner om sosialt jobbdesign. Argumentet støttes av

studier som har vist at ledelse er tett knyttet til jobbtilfredshet. Gerstner og Day (1997) fant for eksempel en positiv sammenheng mellom LMX og jobbtilfredshet. Videre viste Banks, Batchelor, Seers, O'Boyle, Pollack og Gower (2014) en positiv relasjon mellom støttende lederklima og jobbtilfredshet. Det ble også funnet at TMX forklarte varians utover LMX på utfall som organisatorisk tilhørighet og jobbtilfredshet. Relativt sett var LMX mest betydningsfullt for utfallene i metastudien. Hovedpoenget er at sosial støtte mest sannsynlig ville forklart mer inkrementell varians i denne studien dersom den også tok for seg lederes sosiale støtte.

### Sammenhengen mellom sosialt støttende klima og jobbtilfredshet

Sosialt støttende klimas sammenheng med jobbtilfredshet har til vår kunnskap ikke blitt undersøkt tidligere. I sosialt støttende klima kan en forvente friere informasjonsflyt, gjensidig bistand i beslutningsprosesser, utveksling av materiell assistanse og emosjonell støtte. Slike arbeidsmiljø kan tenkes å fostre trygghet, produktivitet, motivasjon og ikke minst jobbtilfredshet. Disse påstandene støttes av overlappende begreper som sosiale nettverk (Lin & Westcott, 1991; Hurlbert, 1991; Brenner, 1989), sosial kapital (Lange, 2015) og vennskap (Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Tse, 2008). Vi forventet derfor at sosialt støttende klima ville forklare jobbtilfredshet utover jobbkarakteristikkene og sosial støtte. Resultatene viste en positiv sammenheng mellom sosialt støttende klima og jobbtilfredshet ( $\beta = .73$ ,  $p < .001$ ). Ved å legge til sosialt støttende klima i steg tre, ble modellens fit forbedret (2-log likelihood difference=26.37,  $p < .001$ ), men det ga imidlertid ingen økt forklaringsverdi på individuell jobbtilfredshet ( $\Delta r^2 = 0$ ). Hypotese 3 ble derfor forkastet.

Å være en del av en sosialt støttende organisasjon ser ut til å være positivt relatert til jobbtilfredshet. Likevel viser resultatene at sosialt støttende klima ikke forklarer individers jobbtilfredshet utover sosial støtte. Resultatene bryter med Schulte og kollegers (2006) funn

som viste at organisatorisk klima forklarte inkrementell varians i individuell jobbtilfredshet etter at psykologisk klima (individnivå) var blitt gjort rede for. Den enkelte medarbeiders opplevelse av sosial støtte er med andre ord viktigere enn organisasjonens klima i forklaringen av individuell jobbtilfredshet. Griffin, Patterson og West (2001) sine funn kan være med å belyse funnene våre. I studien fant Griffin og kolleger (2001) at større bruk av team var assosiert med en svakere sammenheng mellom persepsjon av lederstøtte og jobbtilfredshet. Når arbeidere jobber i team vil teamet være største kilde til sosial støtte, mens når organisasjoner er tradisjonelt organisert vil imidlertid leder være største kilde til støtte. En kan på bakgrunn av disse funnene argumentere for det er personene en interagerer mest med som påvirker jobbtilfredshet i størst grad. I vår studie fant vi lav intraklassekorrelasjon for sosial støtte ( $ICC=.057$ ) og lav interrater-enighet for sosialt støttende klima ( $R_{wg(j)}=.7145$ ). Dette indikerer at styrken på det sosialt støttende klimaet ikke er særlig høy. Årsaken til de lave skårene skyldes sannsynligvis at klima er definert på organisasjonsnivå, og at medarbeidere derfor ikke interagerer nok til at et sterkt klima dannes. Dersom sosialt støttende klima, slik det er blitt målt i denne studien, i stor grad beskriver støtteadferd fra mennesker en ikke interagerer med, kan dette forklare hvorfor klimaet var av liten betydning for enkeltpersoner. Dette støttes av Kuenzi & Schminke (2009) som påpeker at sammenhengen mellom klimadimensjoner og utfallsvariabler ofte er avhengig av styrken på interrater-enighet (Kuenzi & Schminke, 2009). Sosial støtte på individnivå kan derfor tenkes å forteller mer om den støtten individer faktisk mottar i sine nære relasjoner enn det sosialt støttende klima gjør

Gjennomsnittlig jobbtilfredshet for organisasjonene var 8.11. Dette indikerer at respondentene i utvalget stort sett er tilfreds med jobben sin. Intraklassekorrelasjonen ( $ICC$ ) viste at 9.1% av variansen i individuell jobbtilfredshet kunne forklares på bakgrunn av organisasjonsmedlemskap og at sosialt støttende klima forklarte 19.1% av variasjonen mellom organisasjonene ( $\Delta r^2$  (between)= 19.1%). Det ble også funnet signifikant varians mellom



skjæringspunktene for de ulike organisasjonenes jobbtilfredshet (Wald  $Z=7.286$ ,  $p<.001$ ). Vi hadde ikke formulert noen hypoteser for å predikere disse resultatene. Likevel er det interessante funn med potensielt viktige implikasjoner. I hovedsak betyr det at gjennomsnittlig jobbtilfredshet, som et resultat av varierende grad av sosial støtte, kan forventes å variere fra organisasjon til organisasjon. Hva som ligger til grunn for disse forskjellene er en interessant problemstilling for fremtidig forskning. Om det skyldes nøkkelpersoner, ledere, strukturelle kjennetegn ved organisasjonen, rekrutterings- og seleksjonsprosesser eller andre faktorer kan vi basert på våre data ikke svare på.

Organisasjoner kan variere i sine strukturelle kjennetegn, noe som kan tenkes å gi utslag på det sosiale klimaet. For eksempel hevdet Hurlbert (1991) at sosiale nettverk, ved å muliggjøre sosial støtte, vil påvirke jobbtilfredshet. I studien hadde sosial støtte en positiv sammenheng med jobbtilfredshet i nettverk der medlemmene var høyt utdannet. I lavt utdannede nettverk var sammenhengen negativ. Hurlbert (1991) forklarte funnene med at arbeid som krever mye utdanning også vil kreve mye støtte. Disse funnene indikerer at sektor og utdanningsnivå muligens betyr noe for ansattes verdsettelse av sosial støtte. Det har også blitt funnet sammenhenger mellom ulike typer personlighetstrekk og hvor villig man er til å yte sosial støtte (Zellars & Perrewé, 2001). Det kan dermed tenkes at organisasjoner kan bidra til sosialt støttende klima gjennom rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Dersom organisasjoner markedsfører seg selv som inkluderende, støttende og med et sterkt fokus på sosialt arbeidsmiljø vil de sannsynligvis også tiltrekke seg arbeidere som vektlegger de samme karakteristikkene.

Ifølge Gagné og Deci (2005) vil et sosialt støttende klima, gjennom internalisering, kunne være med på å fremme jobbtilfredshet. Å jobbe med sosialt støttende kollegaer kan tenkes å påvirke verdier og mål slik arbeidere ser viktigheten, og den indre verdien av at oppgaven blir utført, heller enn å fokusere på arbeidsoppgaven i seg selv. Når medarbeidere

føler seg trygge og ivaretatt, vil de sannsynligvis også være mindre nølende med å benytte og utforske jobbkarakteristikkene (Anseel & Lievens, 2007; Steelman og kolleger, 2004). Vi forventet derfor at sosialt støttende klima ville forsterke både opplevelsen- og utnyttelsen av jobbkarakteristikkene, og at dette ville gi et positivt utslag på jobbtilfredshet. I hypotese 4 undersøkte vi derfor om jobbkarakteristikkens sammenheng med jobbtilfredshet ble moderert av sosialt støttende klima. Resultatene viste at interaksjonseffektene for autonomi\*støtteklime ( $\beta = -.056$ ,  $p < .05$ ) ferdighetsutnyttelse\*støtteklime ( $\beta = -.09$ ,  $p < .05$ ) og tilbakemelding\*støtteklime ( $\beta = -.052$ ,  $p < .05$ ) var signifikante. Hypotese 4 ble likevel forkastet på grunn av lav model fit ( $-2\log \text{ difference} = -1.46$ ns,  $\text{BIC} = 111387.7$ ) og fordi det ikke ble funnet noen økning i forklaringsnivå ( $\Delta r^2 (\text{within}) = .05$ ) (Tabell 2). På grunn av det store antallet respondenter ( $N = 28.187$ ) vil nesten alle sammenhenger være signifikante, men dette betyr ikke at de er av praktisk verdi (Hunter, 2016). Det finnes flere forklaringer på hvorfor interaksjonseffektene ikke ga økt forklaringsverdi på jobbtilfredshet; Hele moderasjonshypotesen hviler på at antakelsen om at medarbeidere i sosialt støttende klima vil interagere mer og utveksle mer ressurser. Lav intraklassekorrelasjon for sosial støtte ( $\text{ICC} = .057$ ) og lav interrater-enighet for sosialt støttende klima ( $R_{\text{wg}(j)} = .7145$ ) indikerer at styrken på det sosialt støttende klimaet ikke er særlig høy. Det er med andre ord relativt lite delt varians i sosial støtte mellom medlemmer av samme organisasjon, og den delte variansen som finnes er ikke særlig sterk. På bakgrunn av tidligere forskning vet vi at interaksjon er en sterk prediktor for inngruppeenighet og klimastyrke (Ford & Seers, 2006; Klein og kolleger, 2001; Krackhardt & Kilduff, 1990; Kuenzi & Schminke, 2009; Rentsch, 1990). Den lave skårene på  $R_{\text{wg}(j)}$  og ICC kan derfor forklares med at organisasjonsmedlemmer ikke interagerer i stor nok grad til at et sterkt klima utvikles. Sosialt støttende klima på organisasjonsnivå kan dermed være definert for «perifert» til å kunne påvirke individets opplevelse og utnyttelse av jobbkarakteristikkene. Eksempelvis vil det sosiale støtteklimate i

avdeling A være av liten betydning for arbeidere i avdeling B. Den enkeltes opplevelse av sosial støtte betyr muligens mer for utnyttelse av jobbkarakteristikkene enn det overordnede sosiale klima gjør. Det kan derfor tenkes at sosial støtte på individnivå fanger de proksimale relasjonene på arbeidsplassen på en bedre måte enn det sosialt støttende klima gjør. Trygghet og støtte i disse nære relasjonene kan være avgjørende for hvorvidt man tør å oppsøke eller legge til rette for jobbkarakteristikker (Anseel & Lievens, 2007). I «metodiske betraktninger» vil nivået klima måles på, og de potensielle effektene av dette, bli gjort rede for i større detalj.

## Metodiske betraktninger

I denne studien, som i andre studier på jobbdesign, har de ansatte selv evaluert både jobbkarakteristikkene og graden av jobbtilfredshet (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). I slike tilfeller kan «common source bias» være med på å forsterke sammenhenger, eller gjøre resultatene upresise (Crampton & Wagner, 1994; Podsakoff og kolleger, 2003; Roberts & Glick, 1981). I denne studien har alle variabler blitt målt ved bruk av samme spørreskjema, og det finnes derfor en mulighet for at det finnes feilkilder knyttet til selvrapporing. Selvrapporing er den vanligste typen rapportering i atferdsvitenskapen, av den årsak at det gjør dataene lettere å samle inn og undersøke (Donaldson & Grant-Vallone, 2002). Sackett og Larson (1990) fant at over en tredjedel av alle studier som ble publisert i psykologiske tidsskrifter mellom 1977 og 1987 var basert på spørreskjema, hvorav 52% av disse baserte seg utelukkende på selvrapporing. Dette medfører ulike feilkilder knyttet til rapporteringsfeil, i tillegg til at det er vil kunne oppstå feilkilder knyttet til common source bias. Donaldson og Grant-Vallone (2002) fant at det kunne være store forskjeller på hva ansatte i en bedrift rapporterte og hva deres ledere og kolleger observerte. De understreket derimot at hvorvidt selvrapporing er en god eller dårlig metode vil kunne avhenge av skalaens følsomhet, og av hvilke konstrukter som skal måles. Det vil kunne finnes konstrukter

som ikke kan måles på andre måter enn ved selvrapportering. Et eksempel på dette er variabler som kan knyttes til opplevelsen av psykologiske tilstander (Donaldson & Grant-Vallone, 2002). Skalaene og konstruktene som er brukt i vår studie er sterkt fagfellevurdert og testet i over 40 år. I tillegg dreier det seg om variabler som kun den enkelte kan bedømme. Selvrapportering er dermed ikke til å komme utenom.

Feilkilder som sinnstilstand og eksterne miljøfaktorer er forbundet med slik rapportering. Dersom man skal eliminere alle validitetstrusler knyttet til common source, må man derfor basere seg på minst to typer datainnsamling knyttet til den samme variabelen (Donaldson & Grant-Vallone, 2002). I tråd med Podsakoff, MacKenzie, Lee og Podsakoffs (2003) anbefalinger, aggregerte vi variablene før flernivåanalysene. Dette gjør at studien sannsynligvis er mindre utsatt for denne typen bias (Evans, 1985; G. H. McClelland & Judd, 1993).

Samtlige jobbkarakteristikker og de fleste av variablene i VBBA-spørreskjemaet måles ved hjelp av fire svaralternativer. Disse svaralternativene er: «Aldri», «noen ganger», «ofte» og «alltid». Denne måten å måle på har to potensielle svakheter (De Witte og kolleger, 2010). Den første svakheten er at «aldri» og «alltid» er «ekstreme» verdier. Den andre svakheten er at det ikke finnes en nøytral middelkategori. Respondenter kan føle at de befinner seg et sted mellom ”noen ganger” og ”ofte, og dermed svare det som ligger nærmest sannheten i stedet for det som er helt riktig. Videre måles jobbtilfredshet på en to-punkts skala (ja/nei), hvor svaralternativene er gjensidig utelukkende. Det å svare ja/nei på spørsmålet «liker du jobben din?» kan i enkelte tilfeller være unyansert. Dikotome variabler som dette kan føre til redusert varians og lavere effektstørrelse samtidig som det også kan bli vanskeligere å finne signifikante funn (Pallant, 2010). Denne måten å måle jobbtilfredshet på kan dermed bidra til lavere betaverdier enn dersom det ble målt på for eksempel en fem-punkts likert skala. Variablene jobbtilfredshet (Kolmogorov-smirnov=.000, skewness=-1.56,

kurtosis=1.69), sosial støtte (Kolmogorov-smirnov=.000) og sosialt støttende klima (Kolmogorov-smirnov=.000, skewness= -1,85, kurtosis= 11,82) brøt med antakelsen om normalfordeling. Ifølge Tabachnick og Fidell (2001, s. 208) vil ikke skewness påvirke analysen i nevneverdig grad dersom utvalget består av mer enn 200 personer. Kurtosis vil kunne føre til underestimering av varians, men også denne risikoen reduseres ved større utvalg (Tabachnick og kolleger, 2001). I studien har vi et utvalg på 28.187 personer, og det er dermed mindre fare for at dette påvirker våre resultater.

En utfordring knyttet til sammenligning av resultatene fra denne studien og andre studier, er at jobbtilfredshet har blitt målt på ulike måter. Denne studien ser utelukkende på jobbtilfredshet som tilfredshet til jobben i seg selv. Andre studier (Fried, 1991; Humphrey og kolleger, 2007; Loher og kolleger, 1985; Schmitt og kolleger, 1978) benytter seg av definisjoner som også inkluderer ledelse, kolleger, lønn, sosial tilfredshet og faktorer knyttet til utvikling i organisasjonen. Bruken av disse definisjonene er i samsvar med Hackman og Oldhams (1975) «Job diagnostic survey» (JDS) og Sims og Szilagyi (1976) «Job description index» (JDI), og skiller seg dermed fra vår operasjonalisering av begrepet.

Jobbkarakteristikkene vil likevel kunne ha sterke sammenhenger med jobbtilfredshet uavhengig av hvordan begrepet defineres, noe som eksemplifiseres av våre funn.

En svakhet ved denne studien kan være at sosialt støttende klima er definert på organisasjonsnivå i stedet for avdelings- eller teamnivå. Det er usannsynlig at medarbeidere vil ha sosiale interaksjoner med alle medlemmer i en organisasjon. Dette vil være spesielt gjeldende i svært store organisasjoner. Likevel var interrater-enigheten tilstrekkelig for å kunne definere et sosialt støttende klima. I tråd med LeBreton og Senter (2007) sine anbefalinger, ble interrater-enighet for sosialt støttende klima kalkulert separat for hver organisasjon ( $r_{wg(j)}=.7145$ ). Skåren er over .7, noe som regnes som nedre grense for å aggregere data til klimavariabler (James og kolleger, 1984; Klein & Kozlowski, 2002).

Studier har vist at sammenhengen mellom klimadimensjoner og utfallsvariabler ofte er avhengig av styrken på interrater-enighet (Kuenzi & Schminke, 2009). Interrater-enigheten, også omtalt som klimastyrke, defineres som graden av variasjon mellom de individuelle persepsjonene og gjennomsnittlig skåre på den aktuelle klimavariabelen (Kuenzi & Schminke, 2009). Ved lav klimastyrke har klimavariabler en tendens til å være overflødige i forklaringen av utfall på individnivå (Kuenzi & Schminke, 2009). Dette kan også være med å forklare hvorfor sosialt støttende klima ikke forklarte varians utover jobbkarakteristikkene og sosial støtte. For fremtidig forskning vil det derfor være hensiktsmessig å definere klimavariabler enten på team- eller avdelingsnivå. På lavere nivå vil det være mer interaksjon mellom arbeidere noe som kobles til økt klimastyrke (Kuenzi & Schminke, 2009; Ford & Seers, 2006). Denne påstanden støttes av Colquitt og kolleger (2002) som fant en negativ sammenheng mellom team-størrelse og klimastyrke. I studier hvor klimavariabler har vist signifikante moderasjonseffekter, har klimastyrken i de fleste tilfeller vært høyere enn det som var tilfellet i vår studie (Anseel & Lievens, 2007; Steelman og kolleger, 2004; Tse, Dasborough, & Ashkanasy, 2008). Det finnes imidlertid gode grunner for at dette ikke ble gjort i denne studien, og at få andre studier har gjort det. Da vi «screenet» datasettet viste det seg for eksempel at 20% av respondentene ikke visste hvilken avdeling de tilhørte. Det kan også oppstå utfordringer knyttet til personvern når det dannes klimavariabler på bakgrunn av små avdelinger (Notelaers, 2016). Dersom det er svært få personer i en avdeling kan spesifikke spørreskjema lett knyttes til enkeltpersoner.

Vi aggregerte «direct consensus measures» ved å spørre respondentene om sosialt støtte fra deres eget perspektiv (for eksempel «føler du at arbeidet ditt blir verdsatt av dine kolleger?»). Dette ble gjort for å kunne undersøke sosialt støttende klima på organisasjonsnivå. Enkelte forskere (Chan, 1998; Liao & Rupp, 2005) argumenterer for at bruk av «referent-shift consensus measures» er mer hensiktsmessig. Dette innebærer å be

respondenter vurdere sosial støtte i organisasjonen som en helhet (for eksempel «verdsettes arbeid av kollegaer i denne organisasjonen?») før responsene aggregeres til organisasjonsnivå. Begge disse målemetodene er mye brukt i klimaforskning, og en standard for beste praksis har ennå ikke vokst frem (Kuenzi & Schminke, 2009). I denne studien kan bruk av «direct consensus measures» forsvares med at medarbeidere sannsynligvis ikke vet hvor støttende medarbeidere i andre avdelinger er (Van Mierlo, Vermunt, & Rutte, 2009). Dette vil spesielt være gjeldende i store organisasjoner. Valget av målemetode kan videre forsvares av Wallace, Edwards, Paul, Bruke, Christian & Eissa (2013) viste i sin studie som viste at «direct consensus measures» var en sterkere prediktor for jobbholdninger enn «referent-shift consensus».

Alle dataene i denne studien er samlet inn i Belgia. Dette kan medføre utfordringer knyttet til generaliserbarhet av funnene til Norge. Hofstede (2016a) viste at maktdistansen i Belgia (65) er dobbelt så stor som i Norge (31). I tillegg er indeksen for usikkerhetsunnavikelse høyere i Belgia (94) enn i Norge (50). Maktdistanse, målt gjennom «power distance index» (PDI), handler om hvorvidt medarbeidere på lavere hierarkiske nivåer godtar eller forventer at makt er ujevnt distribuert (Hofstede, 2011). «Uncertainty avoidance index» (UAI) (Hofstede, 2016b) refererer til hvordan man forholder seg til usikre og tvetydige situasjoner. Med bakgrunn i kulturelle forskjeller, som lavere maktdistanse og usikkerhetsunnavikelse i Norge, kunne det blitt argumentert for at sosial støtte ville forklare mer varians i Norge enn i Belgia. Effekten av slike kulturelle forskjeller ble avvist gjennom to klimastudier utført av henholdsvis Anseel og Lievens (2007) og Steelman og kolleger (2004). I studiene ble det funnet tilnærmet like forskningsresultater til tross for at Belgia og USA (Anseel & Lievens, 2007) hadde signifikante kulturelle forskjeller i PDI og UAI (Hofstede, 2016a, 2016b).

## Fremtidig forskning

I denne studien responderte vi på Oldham og Hackmans (2010) anmodning om å undersøke sosiale faktorer knyttet til jobbdesign, samt Humphrey og kollegers (2007) anbefaling om å undersøke jobbkarakteristikk ved hjelp av multilevelmetoder. I overensstemmelse med Humphrey og kollegers (2007) metastudie, fant vi signifikante sammenhenger mellom sosial støtte og jobbtilfredshet. Sosial støtte forklarte inkrementell varians i jobbtilfredshet etter at de klassiske jobbkarakteristikkene var blitt gjort rede for. Funnene bygger opp under en økende forskningsmasse som viser hvordan sosiale faktorer kan ha positive sammenhenger med både jobbtilfredshet og motivasjon (Humphrey og kolleger, 2007; Hurlbert, 1991; Avey og kolleger, 2010; Gooty og kolleger, 2009; Larson & Luthans, 2006; Lange, 2015; Biggs og kolleger, 2016; Mathieu & Zajac, 1990). Denne forskningsmassen motstrider Herzbergs (1966) påstand om at sosiale relasjoner kun vil fungere som en hygienefaktor. Sosiale faktorerers sammenheng med jobbtilfredshet og motivasjon er også vanskelig å forklare ut fra Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristikamodell. De klassiske jobbdesignteoriene kan således være inadekvate og lite anvendelige i forklaringen av hvordan sosialt arbeidsliv påvirker medarbeiderutfall. Etterhvert som nye og utvidede jobbdesignmodeller utvikles, for eksempel Humphrey og kollegers (2007), vil det være nødvendig å spesifisere hvilke mekanismer som kobler sosiale faktorer til positive utfall. Fremtidig forskning kan for eksempel undersøke basale psykologiske behov (SDT) som mediator i forholdet mellom utvidede jobbdesignmodeller og jobbtilfredshet (Van Den Broeck, 2008).

Anbefalingene for fremtidig forskning springer i stor grad ut fra metodiske betraktninger. For fremtidig forskning vil det være hensiktsmessig å definere klimavariabler på et lavere nivå. Dersom en definerer sosialt støttende klima på gruppe-, team- eller avdelingsnivå kan en forvente å finne sterkere inngruppe-enighet enn hvis klima defineres på organisasjonsnivå (Kuenzi & Schminke, 2009; Colquitt og kolleger, 2002; Klein &



Kozlowski, 2002). I denne studien brukte vi «direct consensus measures». Studier har vist at ulik bruk av «referent-shift» og «direct consensus measures» i spørreskjemaet kan påvirke inngruppe-enighet og den prediktive verdien til klimavariabler (Klein og kolleger, 2001; Wallace og kolleger, 2013). Fremtidig forskning bør derfor replikere denne studien ved bruk av «referent shift measures». Dette kunne muligens gi sterkere inngruppe-enighet.

I tråd med anbefalingene til Anseel og Lievens (2007), tror vi også det vil være av verdi å undersøke andre former for klima sin påvirkning på jobbtilfredshet.

Det kan også være av interesse å undersøke hvordan klima utvikler seg over tid (Steelman og kolleger, 2004), og hvordan man fra et organisasjonsperspektiv kan benytte seg av dette. Et annet spennende tema er hvordan nykommere tilpasser seg eksisterende klima og vice versa.

Ettersom denne studien baserer seg på tverrsnittsdata, kan vi ikke trekke kausale konklusjoner. For eksempel kan vi ikke vite om det er jobbtilfredshet som fører til en opplevelse av godt jobbdesign, eller om det er godt jobbdesign som fører til jobbtilfredshet. Heldigvis kan vi lene oss på tidligere forskning som har vist at ulike jobbdesign-intervensjoner vil føre til høyere jobbtilfredshet (Anseel & Lievens, 2007; Geister og kolleger, 2006; Grant, 2008; Steelman og kolleger, 2004). Slike longitudinelle studier vil også være nødvendige for å undersøke sammenhengen mellom sosial støtte og jobbtilfredshet; Fører sosial støtte til jobbtilfredshet, eller fører jobbtilfredshet til sosial støtte? Utfordringene knyttet til kausalitet kan belyses ved hjelp av «job crafting» feltet (Tims & Bakker, 2010). Innenfor dette perspektivet er ikke mennesker passive mottakere av jobbdesign, men heller aktive «jobbdesignere». «Job craftere» endrer de relasjonelle- og oppgaverelaterte grensene i arbeidet slik at de blir mer tilfredse (Tims & Bakker, 2010). Dette står i sterk kontrast til tradisjonell jobbdesignlitteratur, hvor jobbdesign betraktes som en «top down» prosess, der organisasjoner designer jobber, som igjen påvirker den individuelle arbeidstaker. Tims og

Bakker (2010) hevder at autonomi, ved å muliggjøre endring av arbeidsoppgaver, vil ha en positiv sammenheng med job crafting. Fremtidig forskning kan fokusere på samspillet mellom individ og organisasjon når det gjelder jobbdesign.

For organisasjoner vil det muligens være lettere å manipulere de klassiske jobbkarakteristikkene enn mengden sosial støtte medarbeidere opplever. Sosiale faktorer på arbeidsplassen kan imidlertid tenkes å være relativt påvirkelig av den enkelte arbeidstaker. For eksempel viste en longitudinell studie at jobbcrafting førte til en økning i sosiale ressurser, noe som også ga økt jobbtilfredshet (Tims, Bakker, & Derks, 2013). Dersom det stemmer at sosiale faktorer i hovedsak er bestemt av individer selv, vil det være viktig for organisasjoner å fasilitere job crafting slik at arbeidstakere lettere kan endre de relasjonelle grensene i arbeidssituasjonen. Selv om det skulle vise seg at medarbeidere i stor grad crafter de sosiale delene av arbeidssituasjonen, vil likevel ikke sosiale faktorer være helt utenfor organisasjoners kontroll. Organisasjoner vil i stor grad kunne bestemme rammene, eller de strukturelle begrensningene, for sosial adferd. Hva som skjer innenfor disse rammene, det sosiale innholdet, vil derimot være bestemt av de ansatte. For fremtidig forskning vil det være interessant å undersøke de relative bidragene mellom individer og organisatoriske strukturer når det gjelder sosial støtte.

En annen måte å øke sosial støtte på er å gjennomføre ulike former for intervensjoner. Hogan, Linden og Najarians (2002) litteraturgjennomgang tar for seg forskning på intervensjoner relatert til sosial støtte. Resultatene viste at gruppeintervensjoner designet for å øke støtte fra familie og venner stort sett hadde positive effekter (Hogan og kolleger, 2002). Deltakelse i såkalte «peer support groups» hadde i fire av seks studier positiv effekt på opplevelse av sosial støtte (Hogan og kolleger, 2002). En implikasjon av disse funnene er at sosial støtte kan økes. Det finnes derimot flere grunner til at det kan være vanskelig å generalisere funnene til organisatoriske settinger. For det første hadde ingen av studiene

jobbtilfredshet som utfallsvariabel. For det andre besto utvalget av individer som mottok støtteintervensjon i forbindelse med medisinsk behandling. At støtteintervensjoner vil ha samme effekt i organisatoriske settinger, hvor mottakerne ikke står oppi en alvorlig livshendelse, er derfor en problematisk slutning å dra. En stor del av litteraturen på støtteintervensjoner har et helseperspektiv (Hogan og kolleger, 2002). Sosial støtte blir i disse studiene sett på som en buffer eller mestringsvariabel knyttet til ulike former for krav (Demerouti og kolleger, 2001; Karasek & Theorell, 1990). Fremtidig forskning kan dermed se på sosial støtte i et motivasjonsperspektiv og undersøke ulike former for intervensjoner. Et interessant spørsmål er om intervensjonene vil kunne gi samme positive effekt på sosial støtte i organisasjoner hvor grunnivået til sosial støtte allerede er høyt.

I de fleste studier fremstilles sosial støtte som en ensidig positiv variabel. Nyere forskning har vist at sosial støtte i enkelte situasjoner kan ha negative effekter. Schreurs og kolleger (2015) fant at støtteklimate hadde en «forverrende» effekt på sammenhengen mellom lønnstilfredshet og intensjon om å bli værende i organisasjonen. Sosial støtte innebærer økt interaksjon og informasjonsflyt. I tilfeller hvor arbeidstakerne er misfornøyde med lønn, vil økt interaksjon og informasjonsflyt kunne gi utslag i nedsatt intensjon om å bli værende i organisasjonen. I sosialt støttende klima kan det på samme måte tenkes at dårlige arbeidsoppgaver i større grad diskuteres slik at den negative effekten på jobbtilfredshet forsterkes. Dette er en kontraintuitiv hypotese da en gjerne forventer at sosialt støttende klima fungerer som buffer mot negative utfall. Disse potensielle effektene bør undersøkes i fremtidig forskning. Duffy, Ganster, Shaw, Johnson og Pagon (2006) påpeker at det er mulig å motta støtte, og «underminering» av arbeid og relasjoner, av en og samme person. I studien ble den negative effekten av underminering forsterket når det ble utført av en personen som samtidig hadde en støttefunksjon.

Studier har vist at organisasjoners jobbtilfredshet har sammenheng med organisasjoners prestasjon (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Ostroff, 1992). Faktorer som kan forklare organisasjoners varierende grad av jobbtilfredshet vil derfor være av stor teoretisk og praktisk verdi. Det er derfor et svært interessant funn at sosialt støttende klima forklarte 19.1% av variansen i organisasjoners jobbtilfredshet. Basert på disse funnene kan det også tenkes at «jobbtilfredshetsklima» vil fungere som mediator i forholdet mellom sosialt støttende klima og utfall på individnivå. Gjennom å øke organisasjoners jobbtilfredshet kan sosialt støttende klima ha positive effekter på sentrale utfall som fravær, turnover og prestasjon. Disse potensielle sammenhengene vil være spennende å undersøke i fremtidig forskning.

## Implikasjoner

Resultatene viser at jobbkarakteristikkene og sosialt støtte forklarer signifikant variasjon i individuell jobbtilfredshet. Effektene av jobbkarakteristikkene er veletablert i forskningen de siste tiårene (Fried, 1991; Fried & Ferris, 1987; J. Richard Hackman & Oldham, 1976; Humphrey og kolleger, 2007; Leblanc og kolleger, 2014; Loher og kolleger, 1985; Schmitt og kolleger, 1978; Seers & Graen, 1984), og til tross for at jobber er blitt mer sosiale, er slutningene til Hackman og Oldham (1976) fortsatt relevante i dag. Praktikere bør derfor være bevisst effekten av autonomi, tilbakemelding og ferdighetsutnyttelse når de designer arbeidsoppgaver.

I samsvar med Humphrey og kolleger (2007) fant vi i denne studien et positivt forhold mellom sosial støtte og jobbtilfredshet. En praktisk implikasjon er dermed å designe jobber som muliggjør sosial støtte. Første skritt vil være å legge til rette for et eller flere strukturelle bånd til andre mennesker i arbeidssituasjonen (Lin & Westcott, 1991). Uten strukturelle bånd vil ikke interaksjon forekomme, og sosial støtte vil utebli. Det er viktig å påpeke at tilgang til

andre mennesker ikke er en garanti for sosial støtte. Til tross for dette har forskning funnet positive sammenhenger mellom sosiale nettverk og jobbtilfredshet (Hurlbert, 1991). Denne sammenhengen kan muligens forklares med at medarbeidere ved gjentatt eksponering utvikler støttefunksjoner ovenfor hverandre. Det finnes også andre måter organisasjoner og ledere kan tilrettelegge for sosial støtte. Ledere fungerer som rollemodeller og kan derfor bidra til sosialt støttende klima ved å være støttende overfor sine medarbeidere. Mennesker observerer miljøet rundt seg for å bestemme hvilken adferd som belønnes og verdsettes. Dersom ledere og organisasjoner konsekvent belønner støtteadferd, vil gjensidig assistanse og støtte etterhvert bli normen for adferd.

Sosial støtte har i litteraturen vist ønskede effekter på stress- og helse relaterte utfall (Cunningham og kolleger, 2002; Demerouti og kolleger, 2001; Johnson, 1989; Karasek, 1979; Karasek og kolleger, 1982; LaRocco og kolleger, 1980; Stansfeld og kolleger, 1995; Woodward og kolleger, 1999). Våre funn impliserer at sosial støtte vil være positivt også i nedgangstider. I praksis betyr dette at organisasjoner, ved å fremme sosial støtte, kan forvente umiddelbare effekter på jobbtilfredshet. Dersom sosial støtte også ruste medarbeidere til nedgangstider, betyr det at sosialt støtte har en dobbel positiv effekt.

En annen implikasjon av denne studien er at sosialt støttende klima definert på organisasjonsnivå ikke ser ut til å forklare individuell jobbtilfredshet utover sosial støtte og jobbkarakteristikker. Det ser derimot ut til at sosialt støttende klima kan forklare relativt store deler av forskjellene mellom organisasjoners jobbtilfredshet. En kan derfor argumentere for at det å fremme sosialt støttende klima vil være et viktig ledd i organisasjoners «employer branding».

## Konklusjon

Sosial interaksjon og teamarbeid har med tiden blitt en stadig mer sentral del av arbeidshverdagen (Griffin og kolleger, 2007; Osterman, 2000). Hensikten med denne studien var å utvide jobbdesignlitteraturen ved å undersøke hvordan klassiske og sosiale jobbkarakteristikk relaterer seg til ansattes jobbtilfredshet. Ved hjelp av en firestegs regresjonsanalyse ble fire hypoteser testet. I de to første stegene undersøkte vi de direkte sammenhengene mellom de klassiske jobbkarakteristikkene (Hackman & Oldham, 1976), sosial støtte og jobbtilfredshet. Deretter undersøkte vi om sosialt støttende klima på organisasjonsnivå hadde en sammenheng med ansattes jobbtilfredshet på individnivå. Til slutt undersøkte vi om sosialt støttende klima modererte forholdet mellom jobbkarakteristikkene og jobbtilfredshet.

Datainnsamlingen ble foretatt på tvers av et stort utvalg organisasjoner i Belgia. Resultatene i studien viste i samsvar med tidligere forskning at de klassiske jobbkarakteristikkene, i tillegg til sosial støtte, hadde en sammenheng med jobbtilfredshet. Det ble også funnet en positiv sammenheng mellom sosialt støttende klima på organisasjonsnivå og ansattes jobbtilfredshet, men uten at forklaringsverdien økte. Sosialt støttende klima forklarte derimot 19.1% av variasjonen i organisasjoners jobbtilfredshet. Til slutt fant vi signifikante interaksjonseffekter mellom sosialt støttende klima og de tradisjonelle jobbkarakteristikkene i forklaringen av jobbtilfredshet, men heller ikke disse ga økt forklaringsverdi.

Så vidt vi vet er det ikke blitt gjennomført studier på sosialt støttende klima i relasjon til de tradisjonelle jobbkarakteristikkene tidligere, og vi håper derfor at denne studien kan bidra til forståelsen av mekanismene som ligger bak denne relasjonen. Før vi konkluderer med at sosialt støttende klima ikke vil kunne forklare inkrementell varians i jobbtilfredshet,

bør denne studien replikeres med klima operasjonalisert på et lavere hierarkisk nivå, som for eksempel avdelings- eller teamnivå.

Forskning har vist at organisasjoner kan dra nytte av godt jobbdesign. Nyere forskning indikerer imidlertid at ansatte ikke er passive mottakere av jobbkarakteristikker, men heller aktive brukere. Dette forutsetter imidlertid tilstedeværelsen av trygge, sosiale arbeidsgrupper (Anseel & Lievens, 2007; Tims & Bakker, 2010). Av denne grunn tror vi at organisasjoner, i tillegg til å tilrettelegge for godt jobbdesign, vil kunne dra nytte av at ansatte tar ansvar for egen jobbtilfredshet ved å utvikle jobbene sine.

## Litteraturliste

- Adams, A., & Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536-543. doi: 10.1046/j.1365-2648.2000.01513.x
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Ainsworth, M. S. (1989). Attachments beyond infancy. *American psychologist*, 44(4), 709.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(1), 92.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context. *Applied Psychology*, 56(2), 254-266. doi: 10.1111/j.1464-0597.2006.00253.x
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
- Barrera, M., & Ainlay, S. L. (1983). The structure of social support: A Conceptual and empirical analysis. *Journal of Community Psychology*, 11(2), 133-143. doi: 10.1002/1520-6629(198304)11:2<133::AID-JCOP2290110207>3.0.CO;2-L
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayan, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84-93. doi: 10.1037/1076-8998.7.1.84
- Basaglia, S., Caporarello, L., Magni, M., & Pennarola, F. (2010). IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate. *International Journal of Information Management*, 30(6), 542-551. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.003>
- Baumeister, R. F., Leary, M. R., & Steinberg, R. J. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. doi: 10.1037/0033-2909.117.3.497
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.
- Berghe, P., & Barash, D. P. (1977). Inclusive fitness and human family structure. *American Anthropologist*, 79(4), 809-823.
- Biggs, D. M., Swailes, S., & Baker, S. (2016). The measurement of worker relations: the development of a three-component scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 2-12.
- Boggiano, A. K., & Ruble, D. N. (1979). Competence and the overjustification effect: A developmental study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(9), 1462.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational administration quarterly*, 37(5), 662-683.



- Bowlby, J. (1982). Attachment and loss: retrospect and prospect. *American journal of Orthopsychiatry*, 52(4), 664.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Burnham, K. P., & Anderson, D. R. (2004). Multimodel inference understanding AIC and BIC in model selection. *Sociological methods & research*, 33(2), 261-304.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234.
- Chen, W. Q., Siu, O. L., Lu, J. F., Cooper, C. L., & Phillips, D. R. (2009). Work stress and depression: the direct and moderating effects of informal social support and coping. *Stress and Health*, 25(5), 431-443.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082.
- Churchland, P. S., & Winkielman, P. (2012). Modulating social behavior with oxytocin: how does it work? What does it mean? *Hormones and behavior*, 61(3), 392-399.
- Cogliser, C. C., Gardner, W., Trank, C. Q., Gavin, M., Halbesleben, J., & Seers, A. (2013). Not All Group Exchange Structures Are Created Equal Effects of Forms and Levels of Exchange on Work Outcomes in Virtual Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 242-251.
- Cohen, S., & McKay, G. (1984). Social support, stress and the buffering hypothesis: A theoretical analysis. *Handbook of psychology and health*, 4, 253-267.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network a multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245-273.
- Crampton, S. M., & Wagner, J. A. (1994). Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 67.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392.
- De Witte, H., Vets, C., & Notelaers, G. (2010). *Werken in Vlaanderen: vermoeiend of plezierig?: resultaten van 10 jaar onderzoek naar de beleving en beoordeling van arbeid*: Acco.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105.

- Deci, E. L., & Cascio, W. F. (1972). Changes in Intrinsic Motivation as a Function of Negative Feedback and Threats.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *J Pers, 62*(1), 119-142.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in experimental social psychology, 13*(2), 39-80.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry, 11*(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Intrinsic Motivation *The Corsini Encyclopedia of Psychology*: John Wiley & Sons, Inc.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(8), 930-942.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499.
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology, 17*(2), 245-260.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 101*(1), 105-126.
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science, 302*(5643), 290-292.
- Engström, T., & Medbo, L. (1994). Intra-group work patterns in final assembly of motor vehicles. *International Journal of Operations & Production Management, 14*(3), 101-113.
- Evans, M. G. (1985). A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36*(3), 305-323.
- Festinger, L., Back, K. W., & Schachter, S. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*: Stanford University Press.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly, 17*(3), 258-270. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.005
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 690-697. doi: 10.1037/0021-9010.76.5.690
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology, 40*(2), 287-322.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Gagné, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology, 27*(14), 1222-1240.

- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research, 37*(5), 459-489.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827.
- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Gupta, N., & Singh, A. (2015). Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. *The Journal of Management Development, 34*(8), 1019-1030.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(4), 353-367.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 108-124. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.108
- Greene, C. N., & Podsakoff, P. M. (1978). *Effects of Removal of a Pay Incentive: A Field Experiment*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management Journal, 50*(2), 327-347.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior, 22*(5), 537-550. doi: 10.1002/job.101
- Hackman, J. R., Lawler, E. E., & Feishman, E. A. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 55*(3), 259-286. doi: 10.1037/h0031152
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170. doi: 10.1037/h0076546
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hanser, L. M., & Muchinsky, P. M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance, 21*(1), 47-60.
- Harackiewicz, J. M., Manderlink, G., & Sansone, C. (1984). Rewarding pinball wizardry: Effects of evaluation and cue value on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology, 47*(2), 287.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268.
- Heck, R. H., Thomas, S. L., & Tabata, L. N. (2010). *Multilevel and Longitudinal Modeling with IBM SPSS*. London: London : Taylor and Francis.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, England: World.
- Hinde, R. A. (1974). *Biological bases of human social behaviour*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture, 2*(1), 8.
- Hofstede, G. (2016a). Power Distance Index.
- Hofstede, G. (2016b). Uncertainty Avoidance.

- Hogan, B. E., Linden, W., & Najarian, B. (2002). Social support interventions: Do they work? *Clinical Psychology Review*, 22(3), 381-440. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-7358\(01\)00102-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-7358(01)00102-7)
- Holahan, C. J., & Moos, R. H. (1981). Social support and psychological distress: a longitudinal analysis. *Journal of Abnormal Psychology*, 90(4), 365.
- House, J. S., Kahn, R. L., McLeod, J. D., & Williams, D. (1985). Measures and concepts of social support.
- Hox, J. (2010). *Quantitative Methodology : Multilevel Analysis : Techniques and Applications (2nd Edition)*. Florence, KY, USA: Routledge.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Zedeck, S. (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(5), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Hunter, P. (2016). Margin of Error and Confidence Levels Made Simple.
- Hurlbert, J. (1991). Social Networks, Social Circles, and Job Satisfaction. *Work and Occupations*, 18(4), 415.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting1. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789-1805.
- Jackofsky, E. F., & Slocum, J. W. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 319-334. doi: 10.1002/job.4030090404
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31(4), 783-813.
- Johnson, J. V. (1989). Collective control: strategies for survival in the workplace. *International Journal of Health Services*, 19(3), 469-480.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Organizational Behavior*, 3(2), 181-200.
- Kessler, R. C., & McLeod, J. D. (1985). *Social support and mental health in community samples*: Academic Press.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 3.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2002). Gordon Walker Cox School of Business Southern Methodist University Dallas, TX 75275-0333.
- Kopelman, R. E. (1985). Job redesign and productivity: A review of the evidence. *National Productivity Review*, 4(3), 237-255.
- Krackhardt, D., & Kilduff, M. (1990). Friendship patterns and culture: The control of organizational diversity. *American Anthropologist*, 92(1), 142-154.

- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717. doi: 10.1177/0149206308330559
- Lange, T. (2015). Social capital and job satisfaction: The case of Europe in times of economic crisis. *21(3)*, 275-290. doi: 10.1177/0959680114542907
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French Jr, J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 202-218.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75-92.
- Leblanc, C., Cianca, M., & Franz, T. (2014). The Relationships Between Job Characteristics and Job Satisfaction Among Call Center Workers: ProQuest Dissertations Publishing.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2007). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1975). Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(3), 479.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T., & Murphy, K. R. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.407
- Lin, N., & Westcott, J. (1991). Marital engagement/disengagement, social networks, and mental health *The social context of coping* (pp. 213-237): Springer.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289. doi: 10.1037/0021-9010.70.2.280
- Lunenburg, F. C. (2011). Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-11.
- Lynch Jr, M. F., Plant, R. W., & Ryan, R. M. (2005). Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36(4), 415.
- Malecki, C. K., & Demaray, M. K. (2003). What Type of Support Do They Need? Investigating Student Adjustment as Related to Emotional, Informational, Appraisal, and Instrumental Support. *School Psychology Quarterly*, 18(3), 231-252. doi: 10.1521/scpq.18.3.231.22576
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.

- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*: CUP Archive.
- McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, *114*(2), 376.
- McGregor, D. (1966). The human side of enterprise. *Readings in managerial psychology*.
- Mercer, A. A., & Bilson, K. (1985). *Factors Influencing Organizational Commitment by Physicians*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Notelaers, G. (2016). [Samtale 16.05.2016].
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research. doi: 10.1002/job.678
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial & Labor Relations Review*, *53*(2), 179-196.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, *77*(6), 963.
- Pallant, J. (2010). A step by step guide to data analysis using the SPSS program. *SPSS survival manual 4th ed. Australia: Allen and Unwin Books*.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(4), 389-416. doi: 10.1002/job.198
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879.
- Pryor, J. B., & Ostrom, T. M. (1981). The cognitive organization of social information: A converging-operations approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, *41*(4), 628.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality & Social Psychology Bulletin*, *26*(4), 419.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, *75*(6), 668.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, *32*(10), 2089-2113.
- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, *10*(2), 141-154. doi: 10.1007/bf02249575
- Roberts, K. H., & Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, *66*(2), 193.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1941). Management and the worker. [Management and the Worker., F. J. Roethlisberger, William J. Dickson]. *The Economic Journal*, *51*(202/203), 306-308. doi: 10.2307/2226267
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will? *J Pers*, *74*(6), 1557-1585. doi: 10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *50*(3), 550.

- Ryan, R. M., & La Guardia, J. (2000). What is being optimized over development. *A self-determination theory perspective on basic psychological needs across the life span. In press* In S. Qualls & R. Abeles (Eds.), *Dialogues on psychology and aging*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 736.
- Ryan, R. M., Stiller, J. D., & Lynch, J. H. (1994). Representations of relationships to teachers, parents, and friends as predictors of academic motivation and self-esteem. *The Journal of Early Adolescence*, 14(2), 226-249.
- Sackett, P. R., & Larson Jr, J. R. (1990). Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.
- Schmitt, N., Coyle, B. W., White, J. K., & Rauschenberger, J. (1978). BACKGROUND, NEEDS, JOB PERCEPTIONS, AND JOB SATISFACTION: A CAUSAL MODEL. *Personnel Psychology*, 31(4), 889-901. doi: 10.1111/j.1744-6570.1978.tb02129.x
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schreurs, B., Guenter, H., Van Emmerik, I. J. H., Notelaers, G., & Schumacher, D. (2015). Pay level satisfaction and employee outcomes: the moderating effect of autonomy and support climates. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1523-1546. doi: 10.1080/09585192.2014.940992
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 79(4), 645-671. doi: 10.1348/096317905X72119
- Schyns, B., Veldhoven, M. V., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction; The example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 649-663. doi: 10.1108/01437730910991664
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135. doi: 10.1016/0749-5978(89)90060-5
- Seers, A., & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader—member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 283-306. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90025-4](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(84)90025-4)
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader—member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Sims, H. P., & Szilagyi, A. D. (1976). Job characteristic relationships: Individual and structural moderators. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(2), 211-230.
- Snijders, T. A., & Bosker, R. J. (1994). Modeled variance in two-level models. *Sociological methods & research*, 22(3), 342-363.
- Spellerberg, A. (2001). *Framework for the measurement of social capital in New Zealand*: Statistics New Zealand Wellington.



- Stansfeld, S. A., North, F., White, I., & Marmot, M. G. (1995). Work characteristics and psychiatric disorder in civil servants in London. *Journal of epidemiology and Community Health, 49*(1), 48-53.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement, 64*(1), 165-184.
- Sternberg, R. J. (1986). A triangular theory of love. *Psychological review, 93*(2), 119.
- Su, Y.-L., & Reeve, J. (2011). A meta-analysis of the effectiveness of intervention programs designed to support autonomy. *Educational Psychology Review, 23*(1), 159-188.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). Using multivariate statistics.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology, 1*(2), 149-178. doi: 10.1002/ejsp.2420010202
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*: JSTOR.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., Mathieu, J. E., & Vance, R. J. (1995). Generalization of employee involvement training to the job setting: Individual and situational effects. *Personnel Psychology, 48*(3), 607-632.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Oxford, England: John Wiley.
- Thoits, P. A. (2011). Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. *Journal of Health and Social Behavior, 52*(2), 145-161.
- Thorsrud, E. (1978). Democracy at work and perspectives on the quality of working life in Scandinavia. *International Studies of Management & Organization, 8*(1/2), 59-81.
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon : eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1970). Industrial Democracy in Norway. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 9*(2), 187-196. doi: 10.1111/j.1468-232X.1970.tb00505.x
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 230.
- Trist, E. L. (1981). *The Evolution of Socio-technical Systems: A Conceptual Framework and an Action Research Program*: Ontario Ministry of Labour, Ontario Quality of Working Life Centre.
- Tse, H. H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 195-211. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.005>
- Turner, R. J. (1983). Direct, indirect, and moderating effects of social support on psychological distress and associated conditions. *Psychosocial stress: Trends in theory and research, 105-155*.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress, 22*(3), 277-294.
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group & Organization Management, 23*(2), 124-143.



- Van Mierlo, H., Vermunt, J. K., & Rutte, C. G. (2009). Composing group-level constructs from individual-level survey data. *Organizational Research Methods, 12*(2), 368-392.
- Veldhoven, M. J. P. M., & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, Pa: University of Pittsburgh Press.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Paul, J., Burke, M., Christian, M., & Eissa, G. (2013). Change the referent? A meta-analytic investigation of direct and referent-shift consensus models for organizational climate. *Journal of Management, 0149206313484520*.
- Wallston, B. S., Alagna, S. W., DeVellis, B. M., & DeVellis, R. F. (1983). Social support and physical health. *Health psychology, 2*(4), 367.
- Watson, D. (1988). Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect: their relation to health complaints, perceived stress, and daily activities. *J Pers Soc Psychol, 54*(6), 1020-1030.
- Woodward, C. A., Shannon, H. S., Cunningham, C., McIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (1999). The impact of re-engineering and other cost reduction strategies on the staff of a large teaching hospital: a longitudinal study. *Medical care, 37*(6), 556-569.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology, 9*(2p2), 1.
- Zellars, K. L., & Perrewé, P. L. (2001). Affective personality and the content of emotional social support: Coping in organizations. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 459-467. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.459