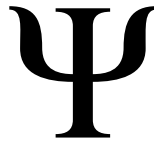




DET PSYKOLOGISKE FAKULTET



***Forutgående faktorer for jobbengasjement:
Mellommenneskelige konflikter og Klima for konflikthåndtering***

HOVEDOPPGAVE

profesjonsstudiet i psykologi

**Erlend Rørvik
Åshild Lande**

Vår 2011

Forord

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Ståle Einarsen for inspirerende og konstruktiv veiledning over en lengre periode. Han har gitt oss et verdifullt innblikk i forskningsverdenen. Takk til Anders Skogstad for tips om relevante artikler og Morten Birkeland Nielsen for hjelp i forbindelse med analyser. We would also like to thank Evert van de Vliert for letting us run our ideas by him when the research project was still in the beginning stages. Sist, men ikke minst, takk til Forskningsgruppen for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt som har vist oss hvordan jobbengasjement kan utspille seg i praksis.

Veileder
Ståle Einarsen

Abstract

The majority of the published studies on work engagement are based on the JD-R model which states that available resources (e.g. control) is a determining factor in degree of work engagement. However, recent research has found demands (e.g. work load) to also have a predictive value. This finding has led to a revision of the JD-R model (DJD-R). The current study examines the relationship between the demand conflict (interpersonal conflict, intragroup conflict and bullying), the resource conflict management climate (CMC) and work engagement. In accordance with the DJD-R model we expected a negative relationship between interpersonal conflict and work engagement (H1), and a positive relationship between CMC and work engagement (H2). In accordance with the PSC model, which states that psychosocial safety climate is an important resource that affects both the occurrence and the consequences of demands, it was also hypothesized that CMC was negatively related to the occurrence of interpersonal conflict (H3), and that CMC would have a moderating effect on the relation between conflict and work engagement (H4). Data were collected using a cross-sectional survey of employees working in a Norwegian transport company ($N=312$). The results from the hierarchical regression analyses support the hypotheses, with the exception of H4 which was only partially supported. Hence, people experiencing interpersonal conflicts are less likely to engage in their work. Furthermore, engagement is more likely where employees experience a good CMC, as it both acts as a buffer on the negative relationship between bullying/intragroup conflict and work engagement, but also reduces the probability of conflicts occurring.

Sammendrag

Et flertall av de publiserte studiene om jobbengasjement er fundert i JD-R-modellen, som antar at jobbengasjement er en følge av tilgjengelige ressurser (f.eks. kontroll). I den senere tid er det imidlertid funnet at også krav (f.eks. arbeidsmengde) kan predikere jobbengasjement, hvorpå JD-R-modellen er foreslått revidert (DJD-R). Målet med denne studien er å undersøke sammenhengen mellom kravet mellommenneskelige konflikt (interpersonlig konflikt, intragruppekonflikt og mobbing), ressursen klima for konflikthåndtering (KFKH) og jobbengasjement. I tråd med DJD-R-modellen ble det forventet å finne en negativ sammenheng mellom mellommenneskelig konflikt og jobbengasjement (H1), og en positiv sammenheng mellom KFKH og jobbengasjement (H2). På bakgrunn av PSC-modellen, som antar at psykososialt trygghetsklima utgjør en sentral ressurs som påvirker forekomst av krav, og konsekvenser av disse, ble det også forventet å finne en negativ sammenheng mellom KFKH og konfliktforekomst (H3), samt at KFKH modererte sammenhengen mellom konflikt og jobbengasjement (H4). Kryss-seksjonelle data ble innhentet fra ansatte i et større norsk transportselskap ($N = 312$). Hierarkiske regresjonsanalyser ble utført. Resultatene gav støtte til samtlige hypoteser, med unntak av H4 som kun ble delvis bekreftet. Resultatene indikerer at det å oppleve mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen reduserer sannsynligheten for engasjement i arbeidet. Jobbengasjement er imidlertid mer sannsynlig på arbeidsplasser hvor arbeidstakerne opplever et godt KFKH, da det modererer sammenhengen mellom mobbing/intragruppekonflikt og engasjement, samt reduserer sannsynligheten for at konflikter oppstår.

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	7
Målet med studien	8
Jobbengasjement	9
JD-R-modellen: Forutgående faktorer for jobbengasjement og utbrenthet.....	11
Er det en direkte sammenheng mellom krav og jobbengasjement?	13
<i>DJD-R-modellen - differensiering mellom obstruerende og utfordrende krav.....</i>	<i>14</i>
<i>Konflikt – et hyppig forekommende krav i arbeidslivet.....</i>	<i>15</i>
Ressurser- hvilken funksjon har de?	19
<i>PSC-modellen: Psykososialt trygghetsklime.....</i>	<i>19</i>
<i>Klima- en ressurs.</i>	<i>20</i>
<i>Klima for konflikthåndtering.....</i>	<i>21</i>
<i>Sammenhengen mellom KFKH og konflikt.</i>	<i>23</i>
<i>Moderasjonseffekt av ressursen KFKH.....</i>	<i>24</i>
Metode.....	26
Utvalg og prosedyre	26
Instrumenter	26
Faktoranalyse	29
Statistiske analyser	31
Resultater.....	32
Deskriptiv statistikk.....	32

Hierarkisk multippel regresjonsanalyser	33
<i>Uttesting av hypotese 1: Sammenhengen mellom konflikt og jobbengasjement.</i>	33
<i>Uttesting av hypotese 2: Sammenheng mellom KFKH og jobbengasjement.</i>	34
<i>Uttesting av hypotese 3: Sammenheng mellom KFKH og konflikt.</i>	34
<i>Uttesting av hypotese 4: KFKH modererer sammenhengen mellom konflikt og jobbengasjement.</i>	35
Diskusjon.....	37
Teoretiske implikasjoner	38
<i>Negativ sammenheng mellom konflikt og jobbengasjement.</i>	38
<i>Positiv sammenheng mellom KFKH og jobbengasjement.</i>	41
<i>Negativ sammenheng mellom KFKH og mellommenneskelige konflikter</i>	42
<i>KFKH modererer sammenhengen mellom konflikt og jobbengasjement.</i>	43
Begrensninger ved studien og videre forskning	46
Praktiske implikasjoner	48
Konklusjon	51
Referanser.....	53
Fotnoter	67
Tabeller.....	68
Figurer	82
Appendiks.....	85

Innledning

Jobbengasjement beskriver en motivasjonstilstand preget av vitalitet, entusiasme og fordypelse i arbeidet (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Begrepet har lenge vært gjenstand for stor interesse i næringslivet (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Krav om fornying og effektivisering gjør at organisasjoner er avhengige av arbeidstakere som er proaktive, initiativrike, som tar ansvar for egen profesjonell utvikling, og som kjenner seg forpliktet til å skape god kvalitet; med andre ord engasjerte medarbeidere (Bakker & Schaufeli, 2008). Jobbengasjement har derfor fått status som en viktig nøkkel til økt konkurransedyktighet for dagens organisasjoner (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009).

Det er også vist en økende interesse for jobbengasjement innen organisasjonspsykologisk forskning (Crawford et al., 2010). Resultater fra en rekke studier viser at jobbengasjement er positivt relatert til flere ønskelige utfall på individ- og organisasjonsnivå, som positive jobbholdninger og økt produktivitet (f.eks. Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Leiter & Maslach, 2004; Salanova, Agut, & Peiró, 2005). En betydelig andel av studiene innen feltet har også undersøkt hvilke faktorer som predikerer jobbengasjement. I denne sammenheng har Job Demands-Resources model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) vært den mest anvendte modellen (Hakanen & Roodt, 2010). I følge denne modellen er jobbengasjement et resultat av tilgjengelige ressurser, som sosial støtte og kontroll, mens krav, som rollekonflikt og tidspress, derimot er assosiert med utbrenthet (Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001). I tillegg antar modellen en interaksjonseffekt, hvor effekten av ressurser på jobbengasjement er størst når det også foreligger høye nivå av krav (Bakker & Demerouti, 2007).

Den postulerte sammenhengen mellom ressurser og jobbengasjement har fått bred støtte fra forskning (Halbesleben, 2010). Hvorvidt krav har en prediktiv verdi i forhold til jobbengasjement har imidlertid vært lite belyst i forskningssammenheng, dette til tross for at

en rekke studier gir støtte til en slik antagelse (se Halbesleben, 2010). I 2010 publiserte Crawford m.fl. en metaanalyse som viste at en slik sammenheng forekommer, men at retningen på forholdet varierer avhengig av det aktuelle krav. Forfatterne konkluderte med at tilsynelatende inkonsistens skyldes at det ikke har blitt gjort et skille mellom ulike typer krav. Et skille mellom utfordrende og obstruerende krav resulterte i en revidert versjon av JD-R-modellen (DJD-R, Crawford et al., 2010), hvor en direkte sammenheng mellom krav og jobbengasjement dermed innlemmes.

Samme år ble det også presentert hva forfatterne selv kaller en utvidet versjon av JD-R-modellen, nemlig PSC-modellen (Dollard & Bakker, 2010). Et sentralt poeng i denne modellen er antagelsen om at klima utgjør en relevant organisasjonsressurs som har funksjoner utover det å være direkte relatert til jobbengasjement: Det kan bidra til å hindre at krav oppstår, samtidig som det også kan moderere den negative sammenhengen mellom krav og utbrenthet.

DJD-R-modellen og PSC-modellen er sentrale bidrag innen et relativt ungt forskningsfelt. I lys av disse modellene reises flere spørsmål: Er krav relatert til jobbengasjement, og på hvilken måte? Hvilke funksjoner har ressurser utover det å være direkte relatert til jobbengasjement? Og ikke minst, er ressurser tilstrekkelig for å fremme jobbengasjement, selv under omstendigheter hvor det også forekommer betydelige krav?

Målet med studien

Sett i lys av JD-R-modellen og de foreslåtte utvidelsene (DJD-R-modellen og PSC-modellen) vil det være av teoretisk og praktisk relevans å undersøke hvordan krav og ressurser er relatert til jobbengasjement, og hvorvidt disse faktorene eventuelt interagerer. På bakgrunn av at mellommenneskelig konflikt av flere forskere hevdes å være den primære kilde til stress på arbeidsplassen (Spector & Bruk-Lee, 2008), vil det være høyst relevant å

undersøke hvorvidt dette kravet er relatert til arbeidstakernes opplevelse av jobbengasjement, og eventuelt hvilken retning denne sammenhengen har. Gitt at en slik sammenheng eksisterer, vil det også være relevant å undersøke hvorvidt en relatert ressurs kan påvirke denne sammenhengen (de Jonge & Dormann, 2006), samt hvorvidt ressursen også er relatert til både mellommenneskelige konflikter og jobbengasjement. Oppgaven vil derfor ta for seg ressursen klima for konflikthåndtering (KFKH), som beskriver arbeidstakernes oppfatning av hvordan konflikter håndteres på arbeidsplassen (Rivlin, 2001).

Oppsummert er målet med denne oppgaven å undersøke hvorvidt mellommenneskelige konflikter og KFKH utgjør relevante forutgående faktorer for jobbengasjement, i tråd med DJD-R-modellen. I tillegg vil det på bakgrunn av PSC-modellen undersøkes hvorvidt KFKH er relatert til mellommenneskelige konflikter, samt hvorvidt KFKH modererer en eventuell sammenheng mellom mellommenneskelige konflikter og jobbengasjement.

Jobbengasjement

Begrepet jobbengasjement ble først introdusert i organisasjonspsykologien av Kahn (1990), hvor det refererte til en tilstand der det personlige selv og arbeidsrollen er smeltet sammen. Noen år senere ble begrepet igjen trukket frem, denne gangen som en positiv motpol til begrepet utbrenthet, og operasjonalisert ved motsatt skåringsmønster på Maslach Burnout Inventory (MBI) (Leiter og Maslach, 1998, ref. i Christina Maslach & Leiter, 2008). Jobbengasjement ble antatt å bestå av tre dimensjoner; energi (energy), involvering (involvement), og effektivitet (efficacy), som henholdsvis står i direkte motsetning til de tre utbrenthetskomponentene utmattelse (exhaustion), kynisme (cynicism), og manglende effektivitet (inefficacy) (Christina Maslach & Leiter, 2008).

Definisjon av jobbengasjement. I 2002 utviklet Schaufeli og kollegaer ”The Utrecht Work Engagement Scale” (UWES), som et alternativt mål på jobbengasjement. Bakgrunnen for dette var oppfatningen om at jobbengasjement og utbrenthet burde måles separat, til tross for at begrepene konseptuelt fremstod som hverandres antitese. Jobbengasjement ble her definert som ”...a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption” (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Med vitalitet (vigor) menes arbeidstakerens villighet til å legge mye energi ned i arbeidet, samt en motstandsdyktighet overfor utfordrende situasjoner. Entusiasme (dedication) kjennetegnes av høy grad av involvering, inspirasjon og stolthet, samt en opplevelse av at det en gjør har en betydning. Med fordypelse (absorption) menes et konsentrert fokus på oppgavene, som blant annet viser seg ved en opplevelse av at tiden flyr eller at en har vansker med å løsrive seg fra arbeidet (Schaufeli et al., 2002).

Jobbengasjement som en motsats til utbrenthet. I tråd med en tidligere teoretisk analyse (Schaufeli & Bakker, 2001, ref. i Schaufeli et al., 2002), og i likhet med Leiter og Maslach (1997, ref i Schaufeli et al., 2002) sin konseptualisering, postulerte Schaufeli og kollegaer (2002) at vitalitet og utmattelse, så vel som entusiasme og kynisme, danner to kontinua. Denne sammenhengen har i ettertid fått støtte fra forskning (Halbesleben, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004), og det underbygger en forståelse av jobbengasjement og utbrenthet som hverandres antitese. Dimensjonen fordypelse mangler derimot en motsats i utbrenthetsbegrepet (Schaufeli et al., 2002). I sum forstås like fullt jobbengasjement og utbrenthet langt på vei som motsetninger, og forskning har funnet moderat negativ korrelasjon mellom jobbengasjement målt ved UWES og utbrenthet målt ved MBI (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002).

Introduksjonen av jobbengasjement som en motsats til utbrenthet åpnet for en ny tilnærming til en kjent utfordring; hvordan forhindre utbrenthet. Stimulering av

jobbengasjement ble fremmet som en alternativ strategi for å oppnå dette (Schaufeli et al., 2002). Forskning har også gitt støtte til antagelsen om en negativ sammenheng mellom jobbengasjement og utbrenthet (Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002). I tillegg er det funnet positive assosiasjoner mellom jobbengasjement og en rekke andre ønskelige utfall, som positive jobbholdninger (Harter et al., 2002; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008), redusert turnover (Harter et al., 2002; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), samt økte prestasjoner på individ- og gruppenivå (Crawford et al., 2010; Harter et al., 2002; Salanova et al., 2005; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008). Et fokus på stimulering av jobbengasjement kan på bakgrunn av dette anses som mer hensiktsmessig enn et fokus på det å forhindre utbrenthet (Leiter & Maslach, 2004). De fleste studier av jobbengasjement har da fokusert på hvilke faktorer som fremmer en slik motivasjonstilstand (Crawford et al., 2010). I denne sammenheng har Job Demands-Resources (JD-R) modellen (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001) vært den klart mest anvendte modellen (Hakanen & Roodt, 2010).

JD-R-modellen: Forutgående faktorer for jobbengasjement og utbrenthet.

Over halvparten av den publiserte forskningen på jobbengasjement og dets forutgående faktorer er fundert i JD-R-modellen (Crawford et al., 2010). Modellen (se figur 1) postulerer at krav og ressurser utgjør utgangspunktet for to ulike prosesser. Med krav menes “those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with physiological and psychological costs” (Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001, s. 501). Jobbressurser er derimot definert som “physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that may do any of the following: a) be functional in achieving work goals; b) reduce job demands and the associated physiological and psychological costs; c) stimulate personal growth and development”

(Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001, s. 501). Krav starter en energitappende prosess som leder til utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Ressurser er derimot utgangspunkt for en motivasjonsprosess som leder til jobbengasjement gjennom å fremme måloppnåelse, læring, utvikling, og ved å tilfredsstillere behov for autonomi og kompetanse (Bakker & Demerouti, 2007; Crawford et al., 2010). Modellen beskriver også en interaksjonseffekt mellom krav og ressurser. Ressurser antas å virke som en buffer på sammenhengen mellom krav og utbrenthet, mens krav antas å interagere med ressurser på en slik måte at høye krav gir økt jobbengasjement, gitt at det foreligger tilstrekkelig med ressurser til at kravene mestres (Bakker & Demerouti, 2007).

Litteraturen har trukket frem en rekke ulike krav, deriblant arbeidsmengde (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007), overtid (Richardsen & Martinussen, 2008), emosjonelle krav (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Wilmar B. Schaufeli et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2007), fysiske krav (Bakker et al., 2005; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001), tidspress og arbeid-familie-konflikt (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Det er også trukket frem flere forskjellige ressursfaktorer på både organisasjons- og individnivå, deriblant støtte fra ledelsen (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001), sosial støtte (Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2007), tilbakemelding (Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), organisasjonsklima (Bakker, et al., 2007), autonomi, subjektiv mestringsevne og optimisme (Xanthopoulou et al., 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). JD-R-modellen er for øvrig fleksibel i den forstand at den ikke begrenser seg til et bestemt utvalg krav og ressurser (Bakker & Demerouti, 2007), og det finnes dermed en rekke mulige faktorer som ennå ikke er undersøkt innenfor rammene av denne modellen (Schaufeli & Bakker, 2004).

Er det en direkte sammenheng mellom krav og jobbengasjement?

I løpet av det knappe tiåret siden JD-R-modellen først ble introdusert har en rekke publiserte artikler gitt støtte til dens hovedantagelser (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Halbesleben, 2010; Jackson, Rothmann, & van de Vijver, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Wilmar B. Schaufeli et al., 2009). Det er også blitt innlemmet en direkte negativ effekt av ressurser på utbrenthet (Schaufeli & Bakker, 2004). JD-R-modellen utelater imidlertid en direkte effekt av krav på jobbengasjement, til tross for at flere studier rapporterer om en slik sammenheng. Eksempelvis fant Bakker, Hakanen, Demerouti og Xanthopoulou (2007) en negativ sammenheng mellom problematferd hos elever og redusert jobbengasjement blant finske lærere. Lignende funn ble også gjort i en longitudinell studie hvor jobbusikkerhet reduserte jobbengasjementsfaktoren entusiasme, mens familie-arbeid-konflikt reduserte vitalitet blant ansatte ved flere sykehus (Mauno et al., 2007). I en fersk metaanalyse fant også Halbesleben (2010) en negativ sammenheng mellom en rekke krav og jobbengasjement.

Når JD-R-modellen like fullt ikke innlemmer en slik sammenheng skyldes det at det også er rapportert om positive sammenhenger mellom krav og jobbengasjement. Eksempelvis fant Halbesleben (2010) i sin meta-analyse at familie-arbeid konflikt og arbeid-familie-konflikt var høyt positivt korrelert med jobbengasjement. Schaufeli, Taris og Rhenen (2008) fant også en uventet positiv sammenheng mellom jobbkrav og jobbengasjement i et utvalg av 587 ledere i telecom-industrien. I tillegg har enkelte studier rapportert om både negative og positive sammenhenger mellom krav og jobbengasjement. Xanthopoulou og kollegaer (2007) fant at emosjonell dissonans, det å måtte uttrykke følelser som stod i motsetning til ens indre tilstand, var negativt relatert til jobbengasjement, mens høyt arbeidspress hadde en motsatt effekt. Bakker, van Emmerik og Euwema (2006) fant tilsvarende delte funn, der dårlig fysisk miljø var negativt relatert til jobbengasjement, mens tidspress hadde en positiv effekt.

Oppsummert foreligger det da en god del forskning på sammenhengen mellom krav og jobbengasjement. De sprikende resultatene angående retningen på sammenhengen har for øvrig ledet flere forskere til den konklusjon at krav ikke har noen prediktiv verdi i forhold til jobbengasjement (Crawford et al., 2010). En alternativ forståelse er at de inkonsistente resultatene skyldes at krav ikke utgjør en så homogen kategori som JD-R-modellen antar.

DJD-R-modellen - differensiering mellom obstruerende og utfordrende krav. På bakgrunn av JD-R-modellens inkompatibilitet med forskning angående sammenhengen mellom krav og jobbengasjement, foreslår Crawford m.fl. (2010) en revidert versjon av JD-R-modellen, Differentiated Job Demands-Resources Model (DJD-R). I denne modellen (se figur 2) kategoriseres krav i to grupper; utfordrende (challenge) og obstruerende (hindrance) krav. Tidspress og mye ansvar er eksempler på utfordrende krav, mens rolleflertydighet og byråkratiske prosedyrer er eksempler på obstruerende krav (Crawford et al., 2010). Både obstruerende og utfordrende krav er i følge modellen positivt assosiert med utbrenthet, hvilket også er i tråd med JD-R-modellen. For øvrig hevder den at obstruerende krav har en negativ effekt på jobbengasjement, mens utfordrende krav har en positiv effekt.

Skillet mellom obstruerende og utfordrende stressorer ble opprinnelig presentert av Cavanaugh, Boswell, Roehling og Boudreau (2000). Det baserer seg på Lazarus og Folkman (1984) sin teori som hevder at mennesker oppfatter stressorer som enten fordelaktige eller ufordelaktige for ens egen velvære. At en stressor oppleves som fordelaktig, vil innebære at den representerer en utfordring som kan gi personlig vekst, mestring og langsiktig gevinst. Slike stressorer er derfor relatert til positive utfallsmål. Når en stressor derimot oppfattes som ufordelaktig utgjør den et hinder som vekker negative emosjoner som frustrasjon, noe som er assosiert med passive mestringsstrategier som rasjonalisering og unngåelse (Crawford et al., 2010). Slike stressorer vil med andre ord kunne lede til et fokus på individets egne negative

reaksjoner, snarere enn håndtering av situasjonen, og slik resultere i redusert motivasjon og engasjement (May, Gilson, & Harter, 2004; Porath & Erez, 2009).

Crawford m.fl (2010) fant støtte for DJD-R-modellen i sin meta-analyse av tidligere forskning på jobbengasjement. Obstruerende krav ble funnet å være negativt korrelert med jobbengasjement, mens det motsatte var tilfelle for utfordrende krav. I tillegg ble det funnet at begge disse sammenhengene var sterkere enn sammenhengen mellom udifferensierte krav og jobbengasjement, hvor andel varians av jobbengasjement som ble forklart økte med 50 % ved et slikt skille. Dette var også tilfelle for en rekke ulike obstruerende og utfordrende krav. Det som tidligere ble vurdert som inkonsistente funn angående retning på sammenhengen mellom krav og jobbengasjement, stilles da i et nytt lys.

DJD-R-modellen utvider altså JD-R-modellen ved å anta en direkte sammenheng mellom krav og jobbengasjement, en sammenheng som noen ganger er negativ og andre ganger positiv, avhengig av om kravet er obstruerende eller utfordrende. I tillegg blir JD-R-modellens antagelse om at høyest mulig nivå av krav er positivt gitt tilstrekkelig nivå av ressurser også problematisk sett i lys av et skille mellom obstruerende og utfordrende krav. En slik antagelse kan muligens være gyldig når det gjelder utfordrende krav. Antagelsen er derimot ikke forenlig med forståelsen av obstruerende krav som negativt relatert til jobbengasjement. Crawford m.fl. (2010) sin revidering av JD-R-modellen har slik både teoretisk og praktisk relevans.

Konflikt – et hyppig forekommende krav i arbeidslivet. Mellommenneskelig konflikt kan anses som et krav, da det utgjør et sosialt aspekt ved jobben som krever vedvarende psykisk innsats fra den ansatte, og som derfor er assosiert med fysiologiske og/eller psykiske belastninger (jf. definisjonen av krav, Spector & Bruk-Lee, 2008).

Mellommenneskelig konflikt er for øvrig oss bekjent kun få ganger (Brenninkmeijer, Demerouti, le Blanc, & Van Emmerik, 2010; Richardsen & Martinussen, 2008) blitt trukket

frem som et krav i forskning med utgangspunkt i JD-R-modellen. Dette er noe overraskende sett i lys av at konflikt¹ er den mest siterte stressor på tvers av yrker og kulturer, og anses av flere forskere som den primære kilde til stress på arbeidsplassen (Spector & Bruk-Lee, 2008). Innenfor rammen av DJD-R modellen vil konflikt også være relevant som en mulig forutgående faktor for engasjement.

Definisjon av mellommenneskelig konflikt. Konflikt er et mangfoldig begrep, noe som gjenspeiles av et stort antall definisjoner. Det er like fullt en økende oppslutning om å forstå mellommenneskelig konflikt som ”a process that begins when an individual or group perceives differences and opposition between itself and another individual or group about interests and resources, beliefs, values, or practices that matter to them” (De Dreu & Gelfand, 2008, s.6). Med forskjeller (differences) og motstand (opposition) menes arbeids- og oppgaverelaterte tema, så vel som sosio-emosjonelle og relasjonelle tema (De Dreu & Beersma, 2005). Definisjonen rommer med andre ord både saks- og personkonflikt. Sakskonflikt involverer uenigheter angående prosedyrer og retningslinjer, eller uenighet om hvordan fakta skal vurderes og tolkes. Personkonflikter involverer derimot irritasjon tilknyttet personlige karakteristika som smak, relasjonell stil, politiske preferanser, eller motstridende verdier (De Dreu & Beersma, 2005).

Som det kommer frem av definisjonen er konflikt forstått som en prosess, og ikke en statisk tilstand. Dette innebærer at konflikter vil kunne ha ulik intensitet, og eskalere så vel som de-eskalere. Glasl (1980, ref. i Einarsen & Pedersen, 2007) sin konfliktmodell skisserer ulike faser og intensitetsnivå av konflikt. I fase én inntreffer begynnende frustrasjon og en opplevelse av at motparten hindrer en i måloppnåelse. På dette nivået vil konflikten omhandle sak og være synlig kun for individet som opplever frustrasjonen. I fase to kjennetegnes konflikt ved å omhandle personlig motsetninger, samtidig som åpne angrep forekommer hyppigere. I fase tre er konflikten på et nivå hvor motpartens menneskeverd benektes, og hvor

målet derfor blir å ødelegge motparten. Mobbing anses som en særlig alvorlig form for mellommenneskelig konflikt (Zapf & Einarsen, 2005), og faller under sistnevnte kategori. Mobbing er definert som en eskalerende prosess hvor personen som konfronteres ender opp i en underlegen posisjon, og gjentatte ganger, hyppig (minst ukentlig), og over en lengre tidsperiode (minst 6 måneder) blir utsatt for negative sosiale handlinger som det er vanskelig å forsvare seg mot (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003). Negative sosiale handlinger kan innebære trakassering, fornærmelser, sosial ekskludering, eller det å hindre en person fra å utføre sitt arbeid.

Er mellommenneskelige konflikter et obstruerende eller utfordrende krav? Begrepet konflikt har negative konnotasjoner for folk flest i dagligtalen. I tråd med dette peker forskningslitteraturen på en rekke negative utfall som er assosiert med personkonflikter, deriblant psykosomatiske plager (Spector & Jex, 1998), angst (Penney & Spector, 2005), økt turnover (Pelled, 1996), økt fravær (Spector & Bruk-Lee, 2008) redusert jobbtildfredshet og dårligere prestasjon på gruppenivå (De Dreu & Weingart, 2003). Mobbing er også, i likhet med mildere former for personkonflikter, blitt knyttet opp mot flere negative utfall, som angst og depresjon (Hansen et al., 2006; Zapf, 1999), psykosomatiske plager (Hansen et al., 2006; Mikkelsen & Einarsen, 2001), redusert jobbtildfredshet (Einarsen & Raknes, 1997; Hauge, Skogstad, & Einarsen, 2007) og symptomer på posttraumatisk stresslidelse (Bond, Tuckey, & Dollard, 2010). Mobbing er blitt hevdet å være mer destruktivt enn alle andre arbeidsrelaterte stressorer til sammen (Wilson, 1991, ref. i Einarsen, 1999). Personkonflikt generelt forstås som et destruktivt fenomen som bør forebygges, og aktivt håndteres når det oppstår for å begrense negative utfall.

Det at personkonflikt i litteraturen anses som et nærmest utelukkende destruktivt fenomen, gjør det nærliggende å forstå dette som et obstruerende krav. Det synes også plausibelt å anta at en konflikt hvor problemet oppfattes å være karakteristika ved motparten,

ikke oppleves som en utfordring av folk flest, men snarere et hinder som truer ens mulighet for personlig vekst, mestring og langsiktig gevinst. I tråd med dette fant Lee og Shin (2005) en negativ korrelasjon mellom interpersonlig konflikt og jobbengasjementsdimensjonene vitalitet og fordypelse. Tilsvarende fant Rodriguez-Munõz, Baillien, De Witte, Moreno-Jiménez, og Pastor (2009) at selvopplevd mobbing på arbeidsplassen var negativt relatert til jobbengasjementsdimensjonen entusiasme målt seks måneder senere.

Sakskonflikt har derimot av flere forskere vært hevdet å være potensielt konstruktiv i bestemte situasjoner (se for eksempel De Dreu & West, 2001; Nemeth, 1986; Tjosvold, 1997, 2008). En samarbeidende tilnærming og en felles målsetning er for øvrig viktig for at mest mulig av det positive potensialet ved konflikt skal kunne høstes (Tjosvold, 2008). Under disse forutsetningene mener Tjosvold at konflikter kan få positive utfall, eksempelvis ved å bidra til økt forståelse og evne til perspektivtaking i saker, samt økt kvalitet på beslutninger og styrkede relasjoner.

En meta-analyse av De Dreu og Weingart (2003) viste for øvrig at både personkonflikt og sakskonflikt var sterkt negativt korrelert med jobbtidfredshet og gruppeprestasjon. Tilsvarende fant Jehn (1995) at sakskonflikt kun hadde positiv effekt på produktivitet frem til et visst punkt, og bare i arbeidsgrupper som utførte arbeid som ikke var rutinepreget. Høye nivå av sakskonflikt ledet for øvrig til at arbeidstakere ble overveldet av informasjonsstrømmen og lett avledet fra det sentrale i arbeidet. Tilsvarende påpeker Carnevale og Probst (1998) at høyintensitetskonflikter vil kunne føre til en kognitiv overbelastning, hvilket igjen leder til redusert kvalitet på informasjonsprosesseringen. På bakgrunn av en gjennomgang av litteraturen hevder De Dreu (2008) at konflikters positive potensial i forhold til produktivitet forutsetter betingelser som inntreffer relativt sjeldent. Videre påpeker han at positive utfall på noen områder (f.eks. produktivitet eller

gruppeprestasjon) ikke forhindrer negative utfall på andre områder (f.eks. jobbtilfredshet), og han hevder at de negative konsekvensene av konflikt som oftest veier tyngre enn de positive.

På bakgrunn av teori, men dog begrenset mengde empiri, vil vi da forvente at mellommenneskelig konflikt, både i form av person- og sakskonflikt, i de fleste tilfeller hvor det rapporteres, oppleves som et obstruerende krav av arbeidstakere. Dette leder da til følgende hypotese:

H1: Det er en negativ sammenheng mellom det å oppleve mellommenneskelige konflikter og ens jobbengasjement.

Ressurser- hvilken funksjon har de?

Gitt at det eksisterer en sammenheng mellom konflikter og engasjement, vil det være relevant å undersøke hvorvidt en relatert ressurs kan påvirke denne sammenhengen. I følge definisjonen av ressurser kan disse bidra til å redusere forekomsten av krav og de belastninger som er assosiert med kravene (Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001). I 2010 ble det publisert hva forfatterne selv kaller for en utvidet JD-R-modell, den såkalte PSC-modellen, hvor også disse funksjonene innlemmes (Dollard & Bakker, 2010). Nærmere bestemt skisserer denne modellen hvordan klimaet på arbeidsplassen kan bidra til å redusere forekomsten og konsekvensene av opplevde krav, som eksempelvis mellommenneskelige konflikter (Bond et al., 2010).

PSC-modellen: Psykososialt trygghetsklima. PSC (Psychosocial Safety Climate) defineres av Dollard, Skinner, Tuckey og Bailey (2007) som arbeidstakernes opplevelse av regler, praksiser og prosedyrer som har den hensikt å beskytte deres psykiske helse og trygghet. Det er primært knyttet til arbeidstakernes opplevelse av hvor høyt ledelsen prioriterer ivaretagelsen av deres psykiske helse relativt til produktivitet (Dollard & Bakker, 2010). PSC-modellen (Dollard & Bakker, 2010) tar utgangspunkt i at klima er en sentral

organisasjonsressurs som påvirker i hvilken grad det forekommer krav og ressurser på en arbeidsplass (se figur 3). Det er funnet empirisk støtte for en slik antagelse. I en longitudinell studie blant ansatte i skolen, fant Dollard og Bakker (2010) en negativ sammenheng mellom PSC og jobbkravene arbeidspress og emosjonelle krav. Nærmere bestemt ble det funnet at et godt psykososialt trygghetsklimate reduserte sannsynligheten for at de ansatte opplevde usunt høyt arbeidspress og emosjonelt krevende arbeid. Dette var igjen relatert til redusert sannsynlighet for psykisk belastning, som utbrenthet. Det er også funnet en sammenheng mellom PSC og rapportert mobbing på arbeidsplassen. I en longitudinell studie fant Bond, Tuckey og Dollard (2010) at det psykososiale trygghetsklimate (PSC) predikerte forekomst av mobbing ett år senere, hvor et dårlig klima var relatert til høy forekomst av mobbing. Dette indikerer at PSC utgjør en risikofaktor som påvirker i hvilken grad det forekommer mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen (Bond et al., 2010).

Modellen antar også at PSC kan fungere som en moderator på sammenhengen mellom krav og utbrenthet, hvor et høyt nivå av PSC reduserer sammenhengen. I sin longitudinelle studie blant politiansatte fant Bond, Tuckey og Dollard (2010) at de som opplevde mobbing hadde større sannsynlighet for å utvikle PTSD-symptomer hvis de var ansatt på en politistasjon hvor arbeidstakerne rapporterte om et dårlig PSC, sammenlignet med de stasjonene hvor det psykososiale trygghetsklimate var godt. PSC ser derfor ut til å kunne redusere både forekomst og konsekvenser av krav, som for eksempel mellommenneskelig konflikt.

Sett i lys av PSC-modellen er det av interesse å undersøke om klima som en ressurs kan spille inn på sammenhengen mellom konflikter og jobbengasjement, samt undersøke om det er en sammenheng mellom klima og konfliktforekomst.

Klima- en ressurs. Klimabegrepet refererer til ansattes opplevelse av en organisasjons formelle og uformelle politikk, praksis og prosedyrer (Reichers & Schneider, 1990). Sentrale

kjennetegn ved begrepet er funderingen i en subjektiv vurdering og dets deskriptive karakter (Parker et al., 2003). Videre skilles det mellom psykologisk klima og organisasjonsklima. Psykologisk klima refererer til den mening individer tilskriver ulike aspekter ved sin arbeidsplass sett i lys av sine egne behov og verdier (James & Jones, 1974). Mennesker er opptatt av å trives, også i arbeidet. På bakgrunn av dette dannes personlige verdier, altså oppfatninger av hva som er viktig for at en skal kunne trives (Locke, 1976). I hvilken grad disse verdiene oppnås er avhengig av kjennetegn ved arbeidsmiljøet, og individet vurderer i hvilken grad arbeidsmiljøet bidrar til at ens personlige verdier ivaretas (James & James, 1989). Psykologisk klima oppstår altså i det arbeidsmiljøet gis mening i lys av individets personlige verdsett (Locke, 1976).

Organisasjonsklima refererer derimot til karakteristiske kjennetegn ved organisasjonen som skiller denne fra andre organisasjoner, som er relativt varig over tid, og som påvirker atferd hos menneskene i organisasjonen (Forehand & Gilmer, 1964). Organisasjonsklima har sitt utgangspunkt i psykologisk klima, ettersom det estimeres ved statistisk aggregering av flere individers psykologiske klima (James et al., 2008).

Klima for konflikthåndtering. Schneider (2000) påpeker hvordan det generelle klimabegrepet, i sitt forsøk på å inneholde et stort mangfold av konstrukter, har mistet noe av sin verdi. Det har også vist seg å være vanskelig å trekke konklusjoner ut ifra studier som sammenligner klimabegrepet generelt og utfallsmål på individnivå. På bakgrunn av dette anbefaler Schneider (2000) å studere klima *for noe*, i stedet for å måle klima som en generell fellesfaktor. I følge samsvarshypotesen (matching hypothesis) vil ressurser som er relatert til kravet ha en sterkere moderatoreffekt på sammenhengen mellom krav og belastninger sammenlignet med de ressurser som ikke er relatert til det aktuelle kravet (de Jonge & Dormann, 2006). I lys av dette vil klima for konflikthåndtering (KFKH) være en relevant ressurs i forbindelse med kravet mellommenneskelig konflikt.

Definisjon av klima for konflikthåndtering. Begrepet klima for konflikthåndtering ble utviklet av Rivlin (2001), og definert som “perceptions that relate specifically to conflict and dispute resolution” (s.38). KFKH konstitueres av vurderinger av konflikthåndteringsprosedyrer, generelle prosedyrer, og interaksjonsmønstre overfor ledere og medarbeidere (Rivlin, 2001). Det har tidligere blitt hevdet at klimadimensjonen konflikt og flertydighet er forankret i verdien rettferdighet (James et al., 2008), og i tråd med dette påpeker også Rivlin at KFKH knytter seg til denne verdien. Den subjektive vurderingen som ligger til grunn ved KFKH handler da om hvorvidt arbeidstakere opplever å bli rettferdig behandlet ved konflikthåndteringsprosedyrer, ved generelle prosedyrer, og i samspill med ledere og andre medarbeidere (Rivlin, 2001).

KFKH og jobbengasjement. Forstått som en ressurs innenfor rammen av DJD-R-modellen, kan KFKH antas å ha en positiv sammenheng med jobbengasjement, noe som også er i tråd med JD-R-modellen. Dette kan også forventes i lys av tidligere studier som viser at klima er en sentral ressurs som er positivt relatert til jobbengasjement (Halbesleben, 2010). I et utvalg av 2038 finske lærere fra 200 ulike skoler fant Hakanen m. fl. (2006) at både klima for innovasjon og sosialt klima var positivt relatert til jobbengasjement. Tilsvarende fant Bakker m.fl. (2007) en direkte positiv sammenheng mellom et støttende organisasjonsklima og jobbengasjement, også dette blant finske lærere. Dollard og Bakker (2010) rapporterer om en positiv sammenheng mellom psykososialt trygghetsklima og jobbengasjement, mediert av en annen ressurs, nemlig variert arbeid som fremmer bruk av ulike evner (skill discretion). Oppsummert indikerer disse studiene at det sosiale klimaet på arbeidsplassen utgjør en forutgående faktor for jobbengasjement, hvor medarbeidernes støtte og ledelsens fokus på arbeidstakernes helse og velvære står sentralt. Kahn (1990) påpeker hvordan forutsigbare, tydelig, støttende og tillitsfulle relasjoner på leder- og medarbeidernivå skaper en trygghet hos arbeiderne, som igjen fører til en mer offensiv tilnærming til samarbeid, og slik økt

jobbengasjement. Betydningen av ledelsens støtte for opplevelse av trygghet er også funnet senere (May et al., 2004). I lys av dette er det nærliggende å anta at det vil være en tilsvarende positiv sammenheng mellom KFKH og jobbengasjement. Dette fordi et godt KFKH kan tenkes å skape trygghet fordi man vet at det eksisterer rettferdige prosedyrer og samspill hvis uoverensstemmelser skulle oppstå. På bakgrunn av dette forventes da følgende:

H2: Det er en positiv sammenheng mellom KFKH og jobbengasjement.

Sammenhengen mellom KFKH og konflikt. Når KFKH forstås som en ressurs innenfor rammen av PSC-modellen, indikerer det blant annet en forventning om en sammenheng mellom KFKH og krav, hvor et godt KFKH er negativt relatert til konfliktforekomst. Dette er i tråd med en studie av Rivlin (2001) som undersøkte i hvilken grad KFKH var relatert til konflikter hos ansatte på et sykehjem. Hun rapporterte om en negativ sammenheng mellom KFKH på individnivå og antall søksmål rettet mot bedriften av arbeidstakere (såkalte EEO claims). Rivlin (2001) fant også tilsvarende sammenheng i en annen studie hvor KFKH på organisasjonsnivå ble funnet å være negativt assosiert med antall søksmål mot organisasjonen, også når det ble kontrollert for geografisk område og tidligere søksmål rettet mot bedriften. Nærmere bestemt fikk de avdelingene som hadde et godt KFKH færre søksmål fra de ansatte. Disse funnene ble forklart ved at en opplevelse av rettferdige rutiner og sosiale samspill på leder-medarbeidernivå reduserte sannsynligheten for at konflikter eskalerte og tilslutt endte med eksterne klager. Dette er også i tråd med en tidligere studie som fant at sannsynligheten for at arbeidstakerne gikk til søksmål som følge av uenighet med ledelsen var betydelig lavere når de vurderte selve beslutningsprosessen som rettferdig (Bies & Tyler, 1993). Dette tyder på at arbeidstakerne ikke nødvendigvis saksøker for egen vinning, men basert på om de opplever at lederen eller organisasjonen har gått frem på rettferdig vis (Rivlin, 2001).

Normer for rettferdighet har vist seg å være en sentral faktor som påvirker i hvilken grad partene tyr til destruktiv atferd som nærer opp under konflikteskalering (Cohen-Charash & Spector, 2001). Eksempelvis fant Skarlicki og Folger (1997) en negativ sammenheng mellom normer for rettferdighet på arbeidsplassen og negativ atferd som ødeleggelse av utstyr, ryktespredning og sløsing i form av materiale eller tid. Tilsvarende fant Ambrose, Seabright og Schminke (2002) at opplevd urettferdighet var den fremste årsak til sabotasje hos 132 personer som ble intervjuet på bakgrunn av selvrapportert sabotasje utført på arbeidsplassen. Urettferdig behandling ser med andre ord ut til å være relatert til negativ atferd som nærer opp under konflikter. Det kan derfor tenkes at opplevelsen av rettferdig fordeling, samt sosiale samspill og prosedyrer som behandler alle rettferdig, kan hindre konflikter i å eskalere, selv om partene i utgangspunktet er uenig om ressurser, verdier eller andre aspekt ved arbeidet. På bakgrunn av nevnte studier og teori forventes da følgende:

H3: Det er en negativ sammenheng mellom KFKH og mellommenneskelig konflikt.

Moderasjonseffekt av ressursen KFKH. JD-R-modellen postulerer en positiv interaksjonseffekt av krav og ressurser på jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2007). I lys av DJD-R-modellens differensiering mellom obstruerende og utfordrende krav utfordres for øvrig denne antagelsen hva angår obstruerende krav. På samme måte som ressurser er funnet å virke som en buffer på sammenhengen mellom krav og utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2007), er det nærliggende å forvente at ressurser begrenser en negativ effekt av obstruerende krav på jobbengasjement. Det er imidlertid oss bekjent kun én studie som har undersøkt dette. I en undersøkelse blant 805 finske lærere, fant Bakker m.fl. (2007) en negativ sammenheng mellom elevers problematferd og jobbengasjement. I tillegg ble det funnet at ressurser, i form av ledelsens støtte, informasjon, anerkjennelse og et støttende organisasjonsklima, hadde en modererende effekt, hvor et høyt nivå av disse ressursene svekket den negative

sammenhengen mellom problematferd og jobbengasjement. Årsaken til en slik effekt kan blant annet være at tilgjengelige ressurser gir en økt opplevelse av egenkontroll fordi en kan søke støtte og råd hos kollegaer og ledelse. Det kan også tenkes at slike ressurser bidrar til å gi nye perspektiv til utfordringene, der en ser muligheter fremfor begrensninger fordi en opplever å ha tilstrekkelig med ressurser til å kunne mestre kravene (Bakker et al., 2007).

Tilsvarende kan det tenkes at KFKH bidrar til å fremme forutsigbarhet og opplevd egenkontroll da et godt KFKH indikerer at ledelsen er forpliktet til å gripe inn i konflikter som oppstår (Bond et al., 2010), og fordi man vet at håndteringsprosedyrene er rettferdige (Rivlin, 2001). Det kan tenkes at KFKH bidrar til at arbeidstakerne som havner i en konflikt vet hva de skal gjøre, og hvem de skal kontakte, når de havner i en konflikt. En slik visshet kan gi en økt opplevelse av egenkontroll hos arbeidstakerne fordi de ikke er prisgitt sine egne eller den andre parts konflikthåndteringsstrategier. Overordnede håndteringsstrategier fra organisasjonens side kan med andre ord virke stabiliserende uavhengig av de individuelle håndteringsstrategiene som benyttes (De Dreu & Gelfand, 2008). Økt opplevelse av egenkontroll kan videre øke sannsynligheten for at krav, som konflikter, mestres (Karasek, 1979). Opplevd kontroll i konfliktsituasjonen kan slik redusere sannsynligheten for at problemet utvikler seg til å bli harde personkonflikter, og slik kan KFKH bidra til at konfliktenes intensitet, og muligens også prevalens, reduseres. På bakgrunn av nevnte empiri og teoretiske betraktninger forventes da følgende:

H4: Sammenhengen mellom mellommenneskelige konflikter og jobbengasjement modereres av KFKH, på en slik måte at sammenhengen mellom konflikt og jobbengasjement er sterkere i gruppen med lav KFKH enn i gruppen med høy KFKH.

Se figur 4 for vår teoretiske modell.

Metode

Utvalg og prosedyre

Deltagerne i denne studien ble rekruttert blant ansatte ved et større norsk transportselskap, nærmere bestemt fra verksted- og administrasjonsavdelingene i selskapet. Undersøkelsen er gjennomført av Forskningsgruppen for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK) ved Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen. Spørreskjemaet ble distribuert til totalt 495 personer. Til sammen 163 av disse fikk spørreskjemaet tilsendt på mail. Disse besvarte over internett. Resterende 332 fikk spørreskjemaet tilsendt i posten til privat adresse med ferdigfrankert svarkonvolutt. Denne gruppen hadde også mulighet til å besvare undersøkelsen over internett ved å logge seg inn med en kode oppgitt på spørreskjemaet. Det ble sendt ut en påminnelse og to purringer til dem som ikke besvarte etter første utsendelse. Purringer ble muliggjort ved at respondentene hadde fått tildelt en kode, som gjorde det mulig for forskergruppen som samlet inn data å identifisere hvem som ikke hadde svart i første omgang. Respondentenes anonymitet ble like fullt ivaretatt ettersom kun representanter for forskningsgruppen med ansvar for innsamling av data hadde mulighet for å knytte sammen navn og besvarelse. Undersøkelsen ble innmeldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste (NSD). Innsamling av data varte over en periode på 3 måneder. 312 spørreskjema ble returnert, hvilket gav en svarprosent på 63 %.

Gjennomsnittsalderen i utvalget var 47.7 (SD=11.40; N=258), og varierte fra 18 til 65 år. 76 % av respondentene var menn, mens 24 % var kvinner (N=299).

Instrumenter

Data ble samlet inn ved selvrapport spørreskjema. Spørreskjemaet var satt sammen av en rekke skalaer; deriblant mål på jobbengasjement, mellommenneskelig konflikt og klima for

konflikthåndtering. Tre ulike mål på mellommenneskelig konflikt – mobbing, interpersonlig konflikt og intragruppekonflikt – ble benyttet i denne studien for å undersøke hvorvidt hypotese 1 stemte på tvers av ulike former for konflikt med dertilhørende variasjoner i form, intensitet og alvorlighetsgrad.

Mobbing, som i denne studien anses som en særlig alvorlig form for personkonflikt, ble målt ved hjelp av Negative Acts Questionnaire (NAQ; Einarsen & Hoel, 2001; Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009; Einarsen & Raknes, 1997). Versjonen av NAQ som ble brukt i denne studien består av 9 ledd som beskriver ulike former for atferd som kan oppleves som mobbing dersom det forekommer jevnlig. Respondentene spørres om hvilke uønskede handlinger eller negative situasjoner en er blitt utsatt for de siste 6 månedene. Eksempelvis etterspørres direkte atferd hvor offeret angripes åpent og direkte (f.eks. ”blitt utskjelt eller utsatt for spontane raseriutbrudd”), og indirekte atferd som sosial isolasjon og sladder (f.eks. ”blitt oversett eller utstengt fra det sosiale fellesskap”). Besvarelse gis på en 5-punkts frekvensskala fra 1-5, hvor 1=aldri og 5=daglig. Det er kun forekomst av atferd som etterspørres, og det refereres ikke til begrepet mobbing. Det ble funnet en alfakoeffisient på .84 som med god margin overgår den anbefalte minimumsverdien på 0.7 (Pallant, 2007).

Intragruppekonflikt, som her henviser til individets opplevelse av i hvilken grad det forekommer konflikt i egen arbeidsgruppe, ble målt med Pelled, Eisenhardt og Xin (1999) sin 8-ledds skala. Hvert ledd måler konflikt på en 5-punkts Likert skala, hvor 1 tilsvarer ”Stemmer ikke” og hvor 5 tilsvarer ”Stemmer helt”. Skalaen etterspør hvorvidt respondenten opplever at det forekommer personkonflikter (f.eks. ”Det forekommer sjalusi og rivalisering mellom medlemmer på mitt skift”) så vel som oppgavekonflikter (f.eks. ”Det er mange meningsforskjeller innad i mitt skift”; se appendiks A for full skala) i egen arbeidsgruppe. I foreliggende studie hadde skalaen en god indre konsistens målt med Cronbach’s Alfa (.92).

Interpersonlig konflikt, som her referer til det å selv være i en konflikt med minst en annen person i arbeidsfellesskapet, ble målt ved Bergen Conflict Indicator (BCI) (Einarsen et al., 2007; Hauge et al., 2007) som består av fire ledd hvor respondenter bes om å ta stilling til påstander om forekomst av oppgave- og/eller personkonflikt med arbeidskolleger og/eller sin nærmeste leder etter at en definisjon på begrepet konflikt er gitt. Utsagnene begynner med ”For tiden befinner jeg meg i en...”. De fire forskjellige leddene fortsetter så med ”... sakskonflikt med min nærmeste leder”, ”... sakskonflikt med arbeidskolleger eller andre på mitt skift”, ”... personkonflikt med min nærmeste leder”, og ”... personkonflikt med arbeidskolleger eller andre på mitt skift”. Besvarelsen gis på en 5-punkts Likert skala hvor 1 tilsvarer ”stemmer ikke”, og hvor 5 tilsvarer ”stemmer helt”.

BCI ble for øvrig funnet å ha en Cronbach Alfa verdi på .68, hvilket tilsier at den indre konsistensen er noe lav, selv med kun fire ledd. Reliabilitetsanalysen viste for øvrig også at fjerning av et enkeltledd ikke ville heve reliabiliteten. På bakgrunn av dette ble det undersøkt hvorvidt en høyere Cronbach's alfa kunne oppnås ved å skille mellom oppgave- og personkonflikt. I tillegg ble det undersøkt om et skille mellom konflikt med kolleger og konflikt med nærmeste leder gav en høyere reliabilitet. Mens en deling mellom person- og oppgavekonflikt gav to skalaer med langt lavere alfakoeffisienter (henholdsvis .35 og .46), gav en deling mellom ”konflikt med kolleger” og ”konflikt med nærmeste leder” Cronbach's alfa verdier på henholdsvis .70 og .74.

Jobbengasjement ble målt ved Utrecht Work Engagement Scale (UWES), som består av 17 ledd (Schaufeli et al., 2002). Målet favner de tre underskalaene for jobbengasjement: vitalitet, entusiasme, og fordypelse. Leddene skåres på en 7-punkts frekvensskala fra 0-6, hvor 0 henviser til ”aldri det siste året”, mens 6 henviser til ”daglig”. Det ble funnet en Cronbach's alfa verdi på .96.

Klima for konflikthåndtering (KFKH) ble målt ved hjelp av 4 ledd basert på en skala utviklet av Rivlin (2001), tilpasset norske forhold av Skogstad og Einarsen (2009). Leddene består av utsagn om i hvilken grad man opplever at virksomhetens ledere evner å håndtere konflikter på en god måte, ens visshet om hvem en kan ta kontakt med dersom en selv kommer i en uoverensstemmelse, hvordan en opplever kvaliteten på virksomhetenes håndtering av uoverensstemmelser blant ansatte på arbeidsplassen, og hvordan en opplever kvaliteten på rutiner og framgangsmåter for å ta opp uoverensstemmelser og konflikter på egen arbeidsplass (se appendiks A for presis ordlyd i leddene). Informantenes svar gis på en 5-punkts Likert type skala fra 1 (stemmer ikke) til 5 (stemmer helt). Det ble i foreliggende datamateriale funnet at skalaen hadde en tilfredsstillende indre konsistens (Cronbach's alfa =.85).

Faktoranalyse

For å undersøke hvorvidt de anvendte mål på klima for konflikthåndtering (KFKH), intragruppekonflikt og interpersonlig konflikt skiller seg fra hverandre som forventet, samt for å undersøke nærmere om interpersonlig konflikt burde deles inn i konstruktene "konflikt med nærmeste leder" og "konflikt med kollega", ble det utført en faktoranalyse av typen "principal components" analyse (PCA), hvor de til sammen 16 leddene som inngår i målene på de nevnte konstrukt ble innlemmet. Disse skalaene ble også målt sammen i spørreskjemaet under fellesoverskrift "Klima på arbeidsplassen" (se appendiks A). Mobbing ble ikke innlemmet i faktoranalysen ettersom det å være i en mellommenneskelig konflikt dekkes av målet på interpersonlig konflikt, samt at mobbing begrepsmessig og målemessig skiller seg fra de øvrige mål. Mobbing ble da også målt helt separat i spørreskjemaet.

SPSS versjon 18 (PASW Statistics Data Editor) ble brukt i gjennomføringen av analysen. Data ble funnet egnet for faktoranalyse ved inspeksjon av korrelasjonsmatrisen som viste en rekke koeffisienter over .3. Videre overgikk Kaiser-Meyer-Olkin-verdien på .86 den

anbefalte minimumsverdien på 0.6 (Kaiser, 1970, 1974, ref. i Pallant, 2007) og ved at Bartlett's Test of Sphericity (Bartlett, 1954, ref. i Pallant, 2007) nådde statistisk signifikans.

PCA viste at fire komponenter hadde eigenvalues over 1, og disse forklarte henholdsvis 39.99 %, 13.66 %, 8.57 %, og 7.22 % av variansen. I forlengelsen ble Parallell Analyse brukt; en analyse hvor eigenvalues funnet i PCA sammenlignes med dem en finner i en tilfeldig generert datamatrikse av samme størrelse. Kun de faktorene med eigenvalue høyere enn de korresponderende verdiene i den tilfeldig genererte datamatriksen beholdes i de videre analysene. Parallell Analyse ble utført ved hjelp av software utviklet av Marley Watkins². Resultatene fra Parallell Analyse viste at kun tre av komponentene fra PCA hadde eigenvalues som overgikk den korresponderende kriterieverdien (16 variabler * 311 respondenter; se tabell 1).

Som påpekt tidligere hadde variabelen interpersonlig konflikt en Cronbach's alfa på .68 som er marginalt lavere enn den anbefalte minsteverdien .70, samtidig som en deling av komponenten gav to komponenter med alfaverdier på henholdsvis .70 og .74. Til tross for dette ble det på bakgrunn av Parallell Analysens anbefaling av tre og ikke fire komponenter, samt den marginale differansen mellom den faktiske og anbefalte alfaverdien, valgt å beholde variabelen interpersonlig konflikt i sin opprinnelige form i de videre analysene.

I fortsettelsen ble det da undersøkt en tvungen tre-faktorsløsning. Oblimin rotasjon ble benyttet ettersom de ulike komponentene ble forventet å være korrelert med hverandre. Komponent korrelasjonsmatrisen viste i tråd med dette en moderat korrelasjon både mellom intragruppekonflikt og interpersonlig konflikt ($r = .38$), mens en svak korrelasjon forelå både mellom KFKH og interpersonlig konflikt ($r = -.28$), og mellom KFKH og intragruppekonflikt ($r = -.29$). Inspisering av "Pattern Matrix" (Tabell 2) viste en relativt tydelig tre-faktorsløsning, hvor de tre komponentene intragruppekonflikt, KFKH, og interpersonlig konflikt kommer tydelig til uttrykk.

Ved gjennomgang av "Structure Matrix" (se Tabell 2) ble det funnet god diskriminasjon mellom faktorene. Blant de åtte leddene som lastet på intragruppekonflikt-komponenten var det ledd 8 som lastet svakest (.745). Av leddene som lastet på øvrige to komponenter var det kun ledd 2 som lastet sterkere enn .4 på intragruppekonflikt. Blant de fire leddene som lastet på KFKH-komponenten var det ledd 13 (.702) som lastet svakest. Av leddene som lastet på øvrige to komponenter lastet samtlige svakere enn .4 på KFKH. For interpersonlig konflikt-komponenten var ledd 4 (.696) det som lastet svakest av de fire leddene som lastet på komponenten. Heller ikke for denne komponenten lastet noen av de øvrige leddene med .4 eller høyere.

Det ble altså funnet god diskriminasjon mellom faktorene, med unntak av ledd 2 som lastet høyt både på intragruppekonflikt og interpersonlig konflikt (henholdsvis .479 og .697). I sum gir disse resultatene støtte til antagelsen om at skalaene for interpersonlig konflikt, intragruppekonflikt og KFKH måler tre distinkte fenomen.

Statistiske analyser

Hierarkisk multippel regresjon (HRM) ble brukt for å teste hypotesene 1-4. Analysene ble utført ved hjelp av SPSS versjon 18 (PASW Statistics Data Editor).

I forbindelse med hypotese 1 ble det undersøkt hvorvidt mobbing, intragruppekonflikt, og interpersonlig konflikt hver for seg predikerte jobbenngasjement etter at det var kontrollert for alder og kjønn. I praksis ble det gjort tre analyser hvor alder og kjønn ble lagt inn i steg 1, mens hver enkelt av de tre konfliktvariablene ble lagt til i steg 2, og hvor jobbenngasjement ble satt som avhengig variabel.

Hypotese 2, som hevder at det er en positiv sammenheng mellom KFKH og jobbenngasjement, ble undersøkt ved at både de demografiske variablene alder og kjønn, samt

konfliktvariablene mobbing, intragruppekoniikt og interpersonlig konflikt ble lagt til i steg 1. KFKH ble lagt til i steg 2, mens jobbengasjement ble satt som avhengig variabel.

I uttestingen av hypotese 3 ble det undersøkt hvorvidt KFKH predikerte henholdsvis mobbing, intragruppekoniikt og interpersonlig konflikt, når det var kontrollert for alder og kjønn. I praksis ble alder og kjønn lagt til i steg 1, mens KFKH ble lagt til i steg to. Det ble gjort tre analyser hvor effekten av KFKH på de tre formene for konflikt – mobbing, intragruppekoniikt og interpersonlig konflikt – ble undersøkt separat.

I forbindelse med hypotese 4 ble det også undersøkt hvorvidt KFKH modererte den antatte sammenhengen mellom de ulike konfliktformene og jobbengasjement. I følge Baron og Kenny (1986) vil moderatoreffekter indikeres av en signifikant interaksjonsvariabel bestående av prediktorvariabel multiplisert med moderatorvariabel når både prediktor- og moderatorvariablene er kontrollert for. I tråd med anbefalinger fra (Aiken & West, 1991) ble de uavhengige variablene (KFKH, interpersonlig konflikt, intragruppekoniikt, og mobbing) standardisert ved at disse ble lagret som Z-skårer. Videre ble det konstruert tre nye variabler hvor hver av de tre konfliktformene ble multiplisert med KFKH. Det ble deretter utført tre HRM-analyser hvor de standardiserte prediktorvariablene ble lagt til i steg 1, mens tilhørende interaksjonsvariabel ble lagt til i steg 2, og hvor jobbengasjement ble lagt til som avhengig variabel. I forlengelsen av HRM-analysene ble interaksjonseffekten undersøkt i et interaksjonsplot³ i excel for å muliggjøre tolkning av interaksjonseffekter.

Resultater

Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk for variablene i studien er gjengitt i tabell 3. Korrelasjon mellom de forskjellige variablene er gjengitt i tabell 4. I tråd med hypotese 1 ble det funnet en svak negativ korrelasjon både mellom intragruppekoniikt og jobbengasjement ($r = -.21, p < .001$),

og mellom interpersonlig konflikt og jobbengasjement ($r = -.26, p < .001$), og en moderat negativ korrelasjon mellom mobbing og jobbengasjement ($r = -.33, p < .001$). Videre ble det, i tråd med hypotese 2, funnet en moderat positiv korrelasjon mellom KFKH og jobbengasjement ($r = .43, p < .001$). Til sist ble det også funnet moderate negative korrelasjoner mellom KFKH og de tre ulike målene på konflikt; intragruppekoniikt ($r = -.38, p < .001$), mobbing ($r = -.37, p < .001$), og interpersonlig konflikt ($r = -.36, p < .001$)

Hierarkisk multippel regresjonsanalyser

Uttesting av hypotese 1: Sammenhengen mellom konflikt og jobbengasjement.

Hierarkisk multippel regresjon ble brukt for å vurdere hvorvidt mobbing, intragruppekoniikt, og interpersonlig konflikt hver for seg kan predikere jobbengasjement etter at det er blitt kontrollert for de demografiske variablene alder og kjønn. Alder og kjønn ble lagt til i steg 1, mens de tre konfliktvariablene ble lagt til i steg 2, i tre separate analyser.

Modell 1, bestående av alder og kjønn, forklarte 6.8 % av variansen i jobbengasjement. Når mobbing ble lagt til i steg 2 ble 16.5 % av variansen forklart, $F(3, 242) = 15.94, p < .001$. Etter å ha kontrollert for alder og kjønn forklarte da mobbing ytterligere 9.7 % av variansen i jobbengasjement ($R^2 \text{ change} = .097, F \text{ change}(1, 242) = 28.08, p < .001$). Både alder ($\beta = .24, p < .001$) og mobbing ($\beta = -.31, p < .001$) utgjorde signifikante prediktorvariabler i modell 2 (se tabell 5).

Når intragruppekoniikt ble lagt til i steg 2 i stedet for mobbing ble 9.8 % av variansen i jobbengasjement forklart, $F(3, 242) = 9.78, p < .001$. Etter å ha kontrollert for alder og kjønn forklarte da intragruppekoniikt ytterligere 3 % av variansen i jobbengasjement ($R^2 \text{ change} = .03, F \text{ change}(1, 242) = 8.08, p < .01$). Både alder ($\beta = .24, p < .001$) og intragruppekoniikt ($\beta = -.18, p < .01$) utgjorde signifikante prediktorvariabler i modell 2 (se tabell 6).

Når interpersonlig konflikt ble lagt til i steg 2 i stedet for de to øvrige konfliktvariablene, ble 12.9 % av variansen i jobbengasjement forklart, $F(3, 242) = 11.90$, $p < .001$. Etter å ha kontrollert for alder og kjønn forklarte interpersonlig konflikt ytterligere 6 % av variansen i jobbengasjement ($R^2 \text{ change} = .06$, $F \text{ change}(1, 242) = 16.78$, $p < .001$). Både alder ($\beta = .25$, $p < .001$) og interpersonlig konflikt ($\beta = -.25$, $p < .001$) utgjorde signifikante prediktorvariabler i modell 2 (se tabell 7).

Uttesting av hypotese 2: Sammenheng mellom KFKH og jobbengasjement.

Hierarkisk multippel regresjon ble også brukt for å vurdere hvorvidt klima for konflikthåndtering vil predikere nivå av jobbengasjement, etter å ha kontrollert for innvirkning fra alder, kjønn, mobbing, intragruppekonflikt, og interpersonlig konflikt. De nevnte variablene som skulle kontrolleres for ble lagt til i steg 1, og forklarte til sammen 17.2 % av variansen i jobbengasjement. KFKH ble lagt til i steg 2, hvilket førte til at modellen som helhet forklarte 26.9 % av variansen i jobbengasjement, $F(6, 239) = 14.66$, $p < .001$. Etter å ha kontrollert for alder, kjønn, mobbing, intragruppekonflikt, og interpersonlig konflikt forklarte dermed KFKH ytterligere 9.7 % av variansen i jobbengasjement ($R^2 \text{ change} = .097$, $F \text{ change}(1, 239) = 31.72$, $p < .001$). Tre av variablene utgjorde signifikante prediktorer i den endelige modellen; KFKH ($\beta = .35$, $p < .001$), alder ($\beta = 0.23$, $p < .001$) og mobbing ($\beta = -.19$, $p < .01$, se tabell 8).

Uttesting av hypotese 3: Sammenheng mellom KFKH og konflikt. Hierarkisk multippel regresjon ble også brukt for å undersøke hvorvidt KFKH predikerer henholdsvis mobbing, intragruppekonflikt, og interpersonlig konflikt, når det kontrolleres for eventuelle effekter av alder og kjønn. Alder og kjønn ble lagt til i steg 1, KFKH ble lagt til i steg 2, mens mobbing, intragruppekonflikt, og interpersonlig konflikt ble lagt inn som avhengige variabler i de tre separate analysene.

I analysen med mobbing som avhengig variabel ble 1.5 % av variansen forklart av kjønn og alder. Når KFKH ble lagt til i steg 2 ble 14.7 % av variansen i mobbing forklart, $F(3, 245) = 14.10, p < .001$. Etter å ha kontrollert for alder og kjønn forklarte da KFKH ytterligere 13.2 % av variansen i mobbing ($R^2 \text{ change} = .132, F \text{ change}(1, 245) = 37.97, p < .001$). KFKH var eneste signifikante prediktorvariabel i modell 2 ($\beta = -.37, p < .001$, se tabell 9).

I analysen med intragruppekonflikt som avhengig variabel ble 2.8 % av variansen forklart av kjønn og alder i steg 1. Når KFKH ble lagt til i steg 2 ble 16.6 % av variansen i intragruppekonflikt forklart, $F(3, 244) = 16.15, p < .001$. Etter å ha kontrollert for alder og kjønn forklarte da KFKH ytterligere 13.8 % av variansen i intragruppekonflikt ($R^2 \text{ change} = 0.138, F \text{ change}(1, 244) = 40.41, p < .001$). I modell 2 utgjorde både KFKH ($\beta = -.37, p < .001$) og alder ($\beta = -.14, p < .05$) signifikante prediktorvariabler (se tabell 10).

I analysen med interpersonlig konflikt som avhengig variabel ble 0.6 % av variansen forklart av kjønn og alder i steg 1. Når KFKH ble lagt til i steg 2 ble 13.2 % av variansen i interpersonlig konflikt forklart, $F(3, 247) = 12.55, p < .001$. Etter å ha kontrollert for alder og kjønn forklarte da KFKH ytterligere 12.7 % av variansen i interpersonlig konflikt ($R^2 \text{ change} = .132, F \text{ change}(1, 247) = 36.06, p < .001$). I modell 2 var KFKH eneste signifikante prediktorvariabel ($\beta = -.36, p < .001$, se tabell 11).

Uttesting av hypotese 4: KFKH modererer sammenhengen mellom konflikt og jobbengasjement. Hierarkisk multippel regresjon ble i tillegg brukt i tre analyser for å undersøke hvorvidt klima for konflikthåndtering modererer sammenhengene mellom mobbing og jobbengasjement, mellom intragruppekonflikt og jobbengasjement, og mellom interpersonlig konflikt og jobbengasjement. Forut for regresjonsanalysen ble alle de aktuelle prediktorvariablene standardisert ved omforming til Z-verdier, og tre nye

interaksjonsvariabler ble laget hvor KFKH ble multiplisert med de respektive konfliktvariablene.

I den første av disse analysene ble variablene mobbing og KFKH lagt til i steg 1, mens det i steg 2 ble lagt til den korresponderende interaksjonsvariabelen (KFKH*mobbing). 21.5 % av variansen i jobbengasjement ble forklart av mobbing og KFKH. Når den korresponderende interaksjonsvariabelen ble lagt til i steg 2 ble 24.5 % av variansen i jobbengasjement forklart, $F(3, 286) = 30.95, p < .001$. Etter å ha kontrollert for KFKH og mobbing forklarte da den nye interaksjonsvariabelen ytterligere 3 % av variansen i jobbengasjement ($R^2 \text{ change} = .03, F \text{ change} (1, 286) = 11.45, p = < .01$). Både KFKH ($\beta = .35, p < .001$), mobbing ($\beta = -.13, p < .05$), og KFKH*mobbing ($\beta = .19, p = < .01$) hadde signifikante bidrag i modell 2 (se tabell 12).

Analysen tyder da på at det forekommer en signifikant interaksjonseffekt av mobbing og KFKH på jobbengasjement. For å kunne tolke denne interaksjonseffekten ble det utarbeidet et interaksjonsplot, hvor det kommer til uttrykk at KFKH virker som en buffer i forhold til en negativ effekt av mobbing på jobbengasjement (se figur 5). Sammenhengen mellom mobbing og jobbengasjement gjelder kun for de respondentene som rapporterer lav KFKH. For ansatte med høy KFKH derimot, er der ingen negativ sammenheng mellom mobbing og jobbengasjement.

I den andre moderatoranalysen ble variablene intragruppekonflikt og KFKH lagt til i steg 1, mens det i steg 2 ble lagt til den korresponderende interaksjonsvariabelen (KFKH*intragruppekonflikt). Modell 1 forklarte 18.5 %, mens modell 2 forklarte 19.7 % av variansen i jobbengasjement, $F(3,286) = 23.34, p < .001$. Etter å ha kontrollert for KFKH og intragruppekonflikt forklarte da den nye interaksjonsvariabelen ytterligere 1.2 % av variansen i jobbengasjement ($R^2 \text{ change} = .012, F \text{ change} (1, 286) = 4.22, p < .05$). Både KFKH

(beta = .39, $p < .001$), og interaksjonsvariabelen KFKH*intragruppekoniikt (beta = .12, $p < .05$) hadde signifikante bidrag i modell 2 (se tabell 13).

Også denne analysen tyder da på at det forekommer en signifikant interaksjonseffekt, her av intragruppekoniikt og KFKH på jobbengasjement. Til hjelp i tolkningen av denne interaksjonseffekten ble det samme interaksjonsplottet som nevnt tidligere. I interaksjonsplottet (se figur 6) kommer det til uttrykk at KFKH virker som en buffer på sammenhengen mellom intragruppekoniikt og jobbengasjement. Den negative sammenhengen mellom intragruppekoniikt og jobbengasjement intrefker ikke for de individene som opplever et godt KFKH.

I den tredje av disse analysene ble interpersonlig konflikt og KFKH lagt til i steg 1, mens det i steg 2 ble lagt til den korresponderende interaksjonsvariabelen (KFKH*Interpersonlig konflikt). Modell 1 forklarte 19.6 %, mens modell 2 forklarte 19.9 % av variansen i jobbengasjement. Etter å ha kontrollert for KFKH og interpersonlig konflikt forklarte da den nye interaksjonsvariabelen ytterligere 0.3 % av variansen i jobbengasjement ($p = .266$). Kun KFKH hadde et signifikant bidrag i modell 2 (beta = .38, $p < .001$). Interaksjonsvariabelen utgjorde dermed ikke en signifikant prediktorvariabel for jobbengasjement. I motsetning til hva hypotese 4 hevder, ble det ikke funnet belegg for at KFKH modererer sammenhengen mellom interpersonlig konflikt og jobbengasjement (se tabell 14).

Diskusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan krav og ressurser er relatert til jobbengasjement i lys av tre modeller for jobbengasjement. Nærmere bestemt undersøkte studien hvordan kravet mellommenneskelige konflikter og ressursen klima for konflikthåndtering (KFKH) er relatert til jobbengasjement. Med utgangspunkt i DJD-R-

modellen ble det forventet å finne en negativ sammenheng mellom mellommenneskelig konflikt og jobbengasjement (H1), og en positiv sammenheng mellom KFKH og jobbengasjement (H2), den sistnevnte hypotese også i tråd med JD-R-modellen. Med utgangspunkt i PSC-modellen ble det forventet å finne en negativ sammenheng mellom KFKH og mellommenneskelig konflikt (H3). Gitt at det forekommer en direkte sammenheng mellom mellommenneskelig konflikt og jobbengasjement, ble det på bakgrunn av PSC-modellen også forventet å finne at KFKH har en modererende effekt på denne sammenhengen, nærmere bestemt at KFKH svekker sammenhengen mellom konflikter og jobbengasjement (H4). Resultatene støtter samtlige hypoteser, med unntak av H4, som kun ble delvis bekreftet. I det følgende vil vi drøfte nærmere disse funnene for hver enkelt hypotese, samt de teoretiske implikasjonene tilknyttet disse. Avslutningsvis drøftes mulige praktiske implikasjoner av våre resultater.

Teoretiske implikasjoner

Resultatene i denne studien har flere teoretiske implikasjoner. Først og fremst indikerer de at både mellommenneskelige konflikter og KFKH utgjør forutgående faktorer for jobbengasjement. På et overordnet nivå bidrar også studien til økt kunnskap om sammenhengen mellom krav, ressurser og jobbengasjement, basert på de nyeste modellene innenfor engasjementsforskningen.

Negativ sammenheng mellom konflikt og jobbengasjement. I tråd med H1 viste resultatene en signifikant negativ sammenheng mellom hvert av de tre målene på konflikt og jobbengasjement. Dette gir støtte til DJD-R-modellen som hevder at det ikke bare foreligger en direkte sammenheng mellom ressurser og jobbengasjement, men også mellom krav og jobbengasjement (Crawford et al., 2010). Dette resultatet er i tråd med en rekke studier som

har funnet en tilsvarende sammenheng (se Halbesleben, 2010), hvilket utfordrer forskningsfeltets ensidige fokus på ressurser som forutgående faktorer for jobbengasjement.

Videre viser resultatene at retningen på forholdet mellom konflikter og jobbengasjement er negativt, noe som også er i tråd med tidligere studier (Lee & Shin, 2005; Rodríguez-Muñoz et al., 2009). Sett i lys av DJD-R-modellen vil de tre konfliktformene vi her har benyttet dermed kunne forstås som obstruerende krav som hindrer jobbengasjement. De mulige negative konsekvensene av konflikter er dermed ikke begrenset til utfall som utbrenthet og depresjon (Spector & Bruk-Lee, 2008), de er også relatert til et redusert nivå av positive tilstander som jobbengasjement, hvilket i neste omgang fremmer ønskede utfall på individ- og organisasjonsnivå. I følge Crawford, Lepine og Rich (2010) vil obstruerende krav teoretisk sett ha en slik effekt fordi de hindrer måloppnåelse og slik vekker negative emosjoner hos de involverte. Videre påpeker de at slike krav ofte forsøkes håndtert ved hjelp av passive mestringsstrategier som hindrer jobbengasjement. I lys av dette vil konflikter kunne antas å gjøre partene mindre tilgjengelige i arbeidsrollen da de har nok med å takle sine egne følelsesmessige reaksjoner, noe som igjen vil kunne hindre jobbengasjement.

I tråd med en slik antagelse har forskning vist at mellommenneskelige konflikter utgjør en betydelig stressfaktor som er relatert til frustrasjon, angst og depresjon (se Spector & Bruk-Lee, 2008). Dette er også rapportert på tvers av yrkesgrupper (Keenan & Newton, 1985; Narayanan, Menon, & Spector, 1999). I en metaanalyse av 18 amerikanske studier, hvor utvalget utgjorde en heterogen gruppe hva gjaldt organisasjoner og arbeidsoppgaver, fant Spector og Jex (1998) at mellommenneskelige konflikter var en av de stressfaktorene som korrelerte høyest med angst og frustrasjon, samt planer om å slutte i arbeidet og redusert jobbtilfredshet. I tråd med Crawford, Lepine og Rich (2010) sin antagelse er dette tilstander som gjerne er forbundet med lite hensiktsmessige mestringsstrategier. Blant annet er depresjon assosiert med lært hjelpeløshet og dertil påfølgende tilbaketrekningssatferd (Peterson

& Seligman, 1984). Angst er på sin side relatert til unngåelsesatferd (Mowrer, 1947, ref. i Borcovec, Alcaine, & Behar, 2004). Dette er alle strategier som reduserer sannsynligheten for stressmestring, noe som igjen fører til økt belastning (Borcovec et al., 2004; Peterson & Seligman, 1984). På bakgrunn av DJD-R-modellen synes det derfor rimelig å forstå resultatene som at mellommenneskelige konflikter utgjør et obstruerende krav som vekker negative emosjoner. Dette gjør arbeidstakerne mindre tilgjengelig i sin arbeidsrolle da passive mestringsstrategier blir et nærliggende handlingsalternativ (May et al., 2004). Slik påvirkes arbeidstakernes jobbengasjement i negativ retning.

Intragruppekonflikter og jobbengasjement. Resultatene viser at sammenhengen mellom mellommenneskelige konflikter og jobbengasjement ikke bare er signifikant når det gjelder selvopplevde konflikter. Også konflikter som observeres på arbeidsplassen, såkalte intragruppekonflikter, viser seg å være relatert til redusert jobbengasjement.

Virkingen av det å observere mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen har vært lite belyst i forskningssammenheng (Vartia-Väänänen, 2003). Imidlertid har studier innen mobbeforskningen funnet en sammenheng mellom det å observere mobbing og negative utfall i form av redusert jobbtillfredshet og helse (Hauge et al., 2007; Hoel & Cooper, 2000), samt økt nivå av mentale stressbelastninger (Vartia, 2001). Eksempelvis fant Vartia-Väänänen (2003) at de som observerte mobbing rapporterte om lavere jobbtillfredshet og flere stressbelastninger enn de som ikke observerte mobbing. Dette var også tilfellet når det ble kontrollert for andre arbeidsrelaterte stressfaktorer (høyt arbeidspress, rolleklarhet, vanskelige oppgaver, mangel på kommunikasjon og planlagte endringer). Videre ble det funnet at de som selv var ofre rapporterte om lavest jobbtillfredshet og flest stressbelastninger. Dette indikerer at mobbing på arbeidsplassen er negativt relatert til arbeidstakernes jobbtillfredshet og helse - både hos mobbeofre og de som observerer mobbing - hvor effekten er størst hos dem som selv er ofre. Resultatene i vår studie gir imidlertid indikasjoner på at

også det å observere mildere former for konflikter kan få negative konsekvenser, noe som gir mening sett i lys av den trusselen konflikter kan representere for ens egen velvære. Samtidig er det også slik at det å rapportere om konflikter i teamet ikke utelukker at en selv er involvert. Det vil derfor være av praktisk og teoretisk relevans å undersøke nærmere sammenhengen mellom det å observere konflikter og individuelle utfall i fremtidig forskning.

Positiv sammenheng mellom KFKH og jobbengasjement. I tråd med hypotese 2 viser resultatene en positiv sammenheng mellom Klima for konflikthåndtering (KFKH) og jobbengasjement, også når det ble kontrollert for effekten av mobbing, intragruppekonflikt, interpersonlig konflikt, alder, og kjønn. Dette gir støtte til en veletablert antagelse i jobbengasjementsforskningen, nemlig at jobbengasjement er relatert til ressurser (se f.eks. Crawford et al., 2010; Halbesleben, 2010). Resultatene er slik i tråd med tidligere forskning som har funnet en positiv sammenheng mellom ulike klimafasetter, som for eksempel sosialt klima (Hakanen et al., 2006), og jobbengasjement. Med utgangspunkt i JD-R-modellen og DJD-R-modellen vil resultatet teoretisk kunne forstås å gjenspeile en kausalitet hvor KFKH som en ressurs initierer en motivasjonsprosess som leder til jobbengasjement. Det kan tenkes at KFKH bidrar til økt trygghet, en faktor som er relatert til engasjement (Kahn, 1990). Tryggheten skapes ved at ledelsen er tydelig på hvordan de ønsker at uenigheter skal håndteres, og hvilken rolle de selv spiller når medarbeiderne havner i konflikter. Dette skaper også en økt opplevelse av kontroll, noe som har vist seg å være positivt relatert til jobbengasjement (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001; Hakanen et al., 2006; Salanova & Schaufeli, 2008). En opplevelse av å være trygg i arbeidssituasjonen vil kunne tenkes å gi en mer åpen tilnærming til arbeidet fordi man er mindre redd for å gjøre feil, noe som igjen vil kunne bidra til økt jobbengasjement (May, et al., 2004).

Sammenhengen mellom KFKH og jobbengasjement kan også forstås med utgangspunkt i Social Exchange Theory (SET). I følge denne teorien er arbeidstakernes atferd

et resultat av i hvilken grad de opplever å ha mottatt ressurser fra organisasjonen, i form av økonomiske bidrag og sosio-emosjonell støtte (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ved at organisasjonen gir arbeidstakeren tilstrekkelig med ressurser, vil denne kjenne seg forpliktet til å yte noe tilbake (Cropanzano & Mitchell, 2005), eksempelvis i form av jobbengasjement (Saks, 2006). Tilsvarende kan det tenkes at KFKH bidrar til sosio-emosjonell støtte ved at arbeidstakerne opplever å bli rettferdig behandlet, noe som bekrefter og validerer arbeidstakerens sosiale identitet (Lind, 1997). Dette kan til gjengjeld skape et ønske om å yte sitt beste for organisasjonen, blant annet i form av økt jobbengasjement.

Negativ sammenheng mellom KFKH og mellommenneskelige konflikter. I tråd med hypotese 3 viser resultatene at det foreligger en negativ sammenheng mellom Klima for konflikthåndtering (KFKH) og i hvilken grad det rapporteres om konflikter på arbeidsplassen. Med dette menes at dess bedre arbeidstakerne opplever at KFKH er, dess mindre rapporteres det om enten selvopplevde eller observerte konflikter på arbeidsplassen. Dette er interessant sett i lys av Zapfs (1999) studie hvor mobbeofre i stor grad oppgav organisasjonsklima, høyt stressnivå og uløste konflikter som de fremste årsakene til at de ble mobbet, i tillegg til årsaker knyttet til utøverens intensjoner (f.eks. utfrysning).

På bakgrunn av PSC-modellen kan den observerte sammenhengen mellom KFKH og konflikt forstås som at KFKH forebygger mellommenneskelige konflikter. Uenigheter omkring ressurser, verdier eller samspill utgjør potensielle kilder til konflikter, noe som er vanskelig (og neppe ønskelig) å unngå fullstendig på en arbeidsplass (De Dreu & Gelfand, 2008). Imidlertid kan det tenkes at et godt KFKH hindrer at negativ atferd utspiller seg når uenighetene oppstår, noe som antas å skje fordi gode prosedyrer og samspill bidrar til at arbeidstakerne opplever seg rettferdig behandlet. Dette gir mening sett i lys av forskning som viser at opplevd urettferdighet er knyttet til mellommenneskelig konflikt og atferd som nærer opp under konflikteskalering (Ambrose et al., 2002; Cohen-Charash & Spector, 2001;

Skarlicki & Folger, 1997). Rettferdig behandling er derimot vist å være relatert til blant annet jobbtilfredshet og høy tillit til organisasjonen (Cohen-Charash & Spector, 2001). Videre viser det seg at rettferdige prosedyrer og samspill også kan bidra til at arbeidstakerne godtar mindre optimale utfall (Brockner & Wiesenfeld, 1996). Skarlicki og Folger (1997) fant at rettferdige prosedyrer modererte arbeidstakernes negative atferd som ellers ville vært maksimert ved utilfredsstillende lønnsnivå og urettferdig behandling fra ledelsens side. Samtidig ble det også funnet at rettferdig behandling fra ledelsens side kunne ha en tilsvarende effekt i situasjoner hvor utfallet og prosedyrene var bare preg av å være ufordelaktige.

I følge Lind (1997) har rettferdige prosedyrer og rettferdig behandling fra ledelsens side en slik effekt fordi det signaliserer at arbeidstakeren er verdsatt, noe som er viktig for ens sosiale identitet. Sett i lys av dette kan det tenkes at KFKH hindrer konfliktatferd fordi arbeidstakerne opplever seg ivaretatt og anerkjent gjennom rettferdige prosedyrer og samspill. Det kan også tenkes at denne opplevelsen fører til en økt ansvarsfølelse hos den enkelte for å behandle medarbeidere på tilsvarende måte (Bond et al., 2010). Et godt KFKH kan med andre ord presentere arbeidstakerne for en forbilledlig tilnærming til samarbeid, og slik forhindre konflikteskalering.

KFKH modererer sammenhengen mellom konflikt og jobbengasjement. Hypotese 4, som antok at Klima for konflikthåndtering (KFKH) hadde en modererende effekt på sammenhengen mellom konflikter og jobbengasjement, ble delvis bekreftet. Nærmere bestemt ble KFKH funnet å være en signifikant moderator på forholdet mellom mobbing og jobbengasjement, og på forholdet mellom intragruppekonflikt og jobbengasjement. KFKH hadde ikke en signifikant moderatoreffekt på sammenhengen mellom interpersonlig konflikt og jobbengasjement.

Når KFKH ble funnet å moderere forholdet mellom de to førstnevnte konfliktmålene og jobbengasjement, indikerer dette en interaksjonseffekt som har vært lite belyst tidligere,

nemlig at den negative sammenhengen mellom obstruerende krav og jobbengasjement kan reduseres av ressurser som er relatert til kravet. Nærmere bestemt viser resultatene at et tilstrekkelig høyt nivå av KFKH *eliminere*r sammenhengen mellom intragruppekonflikt og jobbengasjement, samt sammenhengen mellom mobbing og jobbengasjement. Sett i lys av PSC-modellen kan dette forstås som at opplevelsen av rettferdige prosedyrer og samspill på arbeidsplassen reduserer de negative konsekvensene av det å stå i konflikter. Dette øker igjen sannsynligheten for at arbeidstakerne opplever jobbengasjement.

Et slikt funn indikerer at selve konflikthåndteringen spiller en avgjørende rolle for konsekvensene av det å stå i konflikter (Tjosvold, 2008). Dette gir mening sett i lys av studier som har funnet milde til moderate korrelasjoner mellom konflikter og stressbelastninger (som utmattelse), noe som kan indikere at det eksisterer en eller flere moderatoreffekter (Dijkstra, van Dierendonck, & Evers, 2005). Blant annet fant Dijkstra m.fl (2005) at den passive mestringsstrategien fluktatferd (f.eks. alkoholkonsumering) medierte sammenhengen mellom konflikt og opplevde stressfaktorer, som eksempelvis uklare arbeidsoppgaver. Nærmere bestemt ble det funnet at det å håndtere konflikter med fluktatferd var relatert til et høyt nivå av opplevde stressorer, noe som igjen var negativt relatert til velvære. Tilsvarende fant Dijkstra, De Dreu, Evers og van Dierendonck (2009) at konflikter var relatert til belastninger (som utmattelse) spesielt når strategiene unngåelse og ettergivenhet ble benyttet. Zapf (1999) fant at mobbeofre som rapporterte om høy grad av usikker/unngående atferd hadde signifikant høyere depresjons- og angstskårer sammenlignet med ofre som var mer selvsikre i sosiale situasjoner. Imidlertid vil konsekvensene av en konflikt også påvirkes av andre faktorer, som motpartens håndteringsstrategier (Dijkstra et al., 2009). Eksempelvis vil det være vanskelig å løse en konflikt aktivt hvis den andre part er konsekvent unnvikende. Det kan imidlertid tenkes at KFKH utgjør et felles referansepunkt som, ved å bidra til økt trygghet, forutsigbarhet og opplevd egenkontroll, fremmer bruk av aktive problemløsningsstrategier

hos alle parter. Dette kan tenkes å redusere, og i beste fall eliminere, de negative konsekvensene av konfliktene.

I motsetning til hva vi hadde forventet, hadde ikke KFKH en signifikant modererende effekt på sammenhengen mellom interpersonlig konflikt og jobbengasjement. Mens et godt KFKH kan hindre slike konflikter i å oppstå (jf. hypotese 3), har klimaet ingen nevneverdig effekt på sammenhengen mellom denne konflikttypen og jobbengasjement.

En mulig forklaring er at KFKH sin effekt på sammenhengen mellom konflikter og jobbengasjement øker i takt med forløp og intensitet. I en longitudinell studie fant Bond Tuckey og Dollard (2010) at ansatte på politistasjoner med høyt psykososialt trygghetsklime (PSC) hadde lavere forekomst av PTSD-symptomer (T2) ved høy forekomst av mobbing, enn ved lav forekomst. Forfatterne forklarer dette med at ledelsen vil begrense sitt ansvar til kun å få stoppet mobbingen når frekvensen på mobbeatferd er lav. I tilfellene hvor vedvarende mobbing hadde funnet sted, ville derimot ledelsen også kunne se på det som sin oppgave å støtte mobbeofferet utover det å få stanset mobbingen (eks. tilby terapi eller mer omfattende beklagelser).

Tilsvarende kan det tenkes at KFKH vil ha en mindre innvirkning på sammenhengen mellom konflikter og jobbengasjement ved konflikter som har en lavere intensitet og et kortere forløp. I og med at interpersonlig konflikt etterspør konflikter som en selv er en del av, vil det også kunne innebære konflikter som nylig har oppstått, hvor konsekvensene foreløpig er minimale. Dette kan være situasjoner hvor respondenten er usikker på hvorvidt de skal gå inn aktivt for å løse konflikten, eller om dette er uenigheter som vil gå over av seg selv. KFKH vil derimot ha en større moderasjonseffekt på intragruppekonflikter – som er synlig for andre på arbeidsplassen og derfor kan tenkes å ha vart en stund– og mobbing, som utgjør den mest alvorlige form for mellommenneskelig konflikt.

En delvis støtte for H4 utfordrer JD-R-modellens antagelse om at høye nivå av både ressurser og krav er det optimale når målet er å øke jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2007). En slik antagelse er basert på Karaseks krav-kontroll-modell (Karasek, 1979) som antar at arbeidstakeren yter sitt beste når det foreligger høye nivå av både jobbkrav og opplevelse av kontroll og beslutningsfrihet. Sett i lys av funnene i denne studien, samt metaanalysen til Crawford, Le Pine og Rich (2010), er det mulig at en slik interaksjonseffekt begrenser seg til utfordrende krav, som for eksempel tidspress. Obstruerende krav, som mellommenneskelige konflikter, vil derimot være negativt relatert til jobbengasjement. Denne sammenhengen kan for øvrig i flere tilfeller reduseres, i beste fall elimineres, ved tilgjengelige ressurser, i vårt tilfelle et godt klima for konflikthåndtering.

Begrensninger ved studien og videre forskning

Noen metodiske begrensninger ved studien bør også nevnes. En svakhet er at alle dataene er innsamlet ved bruk av spørreskjema. Dette kan føre til en kunstig høy sammenheng mellom de ulike variablene (monometode-bias). Flere studier viser imidlertid at den reelle forekomsten av en slik bias er langt sjeldnere enn det som antas i litteraturen (Crampton & Wagner, 1994; Spector, 2006).

En annen begrensning er at all informasjon er innsamlet på samme tidspunkt, hvilket betyr at det strengt tatt ikke kan trekkes kausale slutninger ut fra vår empiri. Med andre ord kan det ved de sammenhengene som rapporteres i denne studien foreligge en alternativ kausalitet enn det som antas på bakgrunn av JD-R-modellen, DJD-R-modellen og PSC-modellen. Eksempelvis kan det tenkes at lavt jobbengasjement skaper misnøye og frustrasjon hos både leder og arbeidstakere, noe som igjen fører til mellommenneskelige konflikter. Tilsvarende er det mulig at tilstedeværelsen av konflikt bidrar til en oppfatning av at KFKH er dårlig, fordi man opplever å bli urettferdig behandlet av medarbeidere og/eller ledelsen. På

samme måte kan heller ikke resiproke sammenhenger utelukkes, som ved at mellommenneskelige konflikter leder til redusert jobbengasjement, noe som igjen kan resultere i ytterligere konflikter. Longitudinelle studier vil imidlertid kunne si noe om kausalitet, og er slik et viktig bidrag når det gjelder å forstå sammenhengen mellom konflikter, KFKH og jobbengasjement.

Det er også uvisst hvorvidt resultatene kan generaliseres til andre yrkesgrupper utover dette utvalget. Det kan tenkes at effekten av klimafasetter og konflikter på jobbengasjement vil kunne variere på tvers av yrkesgrupper, ut ifra hvilke arbeidsoppgaver og utfordringer de står overfor (jf. Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001). Utvalget i denne studien består av en yrkesgruppe som i stor grad arbeider med rutinepregede oppgaver. Det er tidligere funnet at en i forbindelse med slike oppgaver i mindre grad drar nytte av konflikter sammenlignet med det å stå overfor oppgaver som er mindre rutinepregede (Jehn, 1995). Det kan ikke utelukkes at den negative sammenhengen mellom moderate former for mellommenneskelige konflikter (som også innebærer sakskonflikter) og jobbengasjement ville sett annerledes ut hos yrkesgrupper som står overfor mer innovative og kreative oppgaver, hvor uenigheter bidrar til nye perspektiv og løsningsalternativer. Mellommenneskelige konflikter med kun positive utfall er imidlertid sjeldne, noe som tyder på at disse konfliktene som oftest oppleves ubehagelige uavhengig av om de i utgangspunktet omhandler sak eller person, og hvor disse er negativt relatert til individuelle utfall som trivsel og helse, uavhengig av arbeidsoppgaver og gruppedynamikk (De Dreu, 2008).

Tilsvarende vil det også kunne tenkes at KFKH vil være negativt relatert til konflikter og positivt relatert til jobbengasjement også under andre arbeidsforhold enn det som ble målt i denne studien, da behovet for rettfærdig behandling er relatert til individuelle utfall, som jobbtilfredshet og aggresjon, på tvers av ulike yrkesgrupper (Cohen-Charash & Spector, 2001). Det er derfor rimelig å anta at de sammenhenger som ble funnet i denne studien

eksisterer på tvers av en rekke ulike yrkesgrupper og arbeidsoppgaver, men her trengs mer forskning.

Det bør også nevnes at det i denne studien ble valgt å benytte psykologisk klima fremfor organisasjonsklima. Dette skyldes at dataene ikke muliggjør en testing av hypotesene på gruppenivå da det ikke ble identifisert grupper innad i utvalget. Av dette følger at vi ikke kan si noe om hvordan KFKH er på gruppenivå. Imidlertid gir studien noen indikasjoner på hvordan individets opplevelse av KFKH på arbeidsplassen er relatert til deres opplevelse av konflikter, samt deres opplevelse av jobbengasjement i arbeidet. Det er imidlertid viktig med fremtidige studier som undersøker i hvilken grad disse sammenhengene også forekommer ved KFKH målt på gruppenivå.

I tillegg til at longitudinelle studier kan gi økt kunnskap om kausalitet, vil de også kunne bidra til en økt forståelse av konfliktprosessen, og hvordan denne påvirker jobbengasjement. Crawford m.fl. (2010) påpeker at krav over tid kan gå fra å være utfordrende til å bli obstruerende krav, eller omvendt. Når uenigheter vedvarer, endres gjerne innholdet i sakskonflikter til også å dreie seg om personlige motsetninger mellom partene, deres samarbeidsproblemer, og negative følelser overfor hverandre (Einarsen et al., 2007). Tilsvarende kan det tenkes at konflikttypene i denne studien på et tidligere tidspunkt har vært konstruktive uenigheter, som kunne ha fremmet god problemløsning og kreativitet, men som over tid har utviklet seg til å bli destruktive konflikter med et økende personfokus. Spørsmålet blir da hvilke forutgående, utløsende og opprettholdende faktorer som har bidratt til at konfliktene har eskalert (Salin, 2003), noe longitudinelle studier kan gi økt kunnskap om.

Praktiske implikasjoner

Resultatene i denne studien har en rekke mulige praktiske implikasjoner. Først og fremst viser den at mellommenneskelige konflikter er direkte negativt relatert til

jobbengasjement. Intervensjoner som har den hensikt å skape jobbengasjement bør derfor sørge for at slike obstruerende krav forekommer i minst mulig grad. Dette vil også være hensiktsmessig fordi konflikter er relatert til negative utfall på individ - og organisasjonsnivå, som redusert jobbutføring, depresjon, samt økt sannsynlighet for sykefravær og turnover (De Dreu & Gelfand, 2008; Spector & Bruk-Lee, 2008). Tiltak som forebygger konflikter vil også tenkes å være langt mer kostnadsbesparende enn strategier som har den hensikt å reparere konsekvensene (Rivlin, 2001).

Når det gjelder forebyggende tiltak viser resultatene i denne studien at intragruppekongflikter, altså observerte konflikter i arbeidsmiljøet, også er relatert til redusert jobbengasjement. Dette understreker behovet for tiltak som retter seg mot arbeidsmiljøet i sin helhet, da konflikter får konsekvenser også for dem som ikke nødvendigvis er direkte involvert. Tiltak som rettes direkte mot mobbeofre eller de som står i en konflikt, som meglings eller overføring til en annen avdeling, kan tidvis være nødvendig, men altså ikke tilstrekkelig.

Et eksempel på forebyggende tiltak på organisasjonsnivå er å styrke klimaet for konflikthåndtering (KFKH) på arbeidsplassen. Det kan tenkes at prosedyrer som gir arbeidstakerne en opplevelse av å bli rettfærdig behandlet er nyttige hvis målet er å redusere forekomsten av mellommenneskelige konflikter. I disse prosedyrene bør det være tydelige retningslinjer for hva en skal gjøre, og hvem en kan kontakte, når en havner i en konflikt. Dette vil kunne skape trygghet og opplevd egenkontroll, noe som kan forebygge mellommenneskelige konflikter.

I tillegg til å være negativt relatert til konflikter, kan KFKH også øke sannsynligheten for at arbeidstakerne opplever jobbengasjement i arbeidet. En støttende og tydelig ledelse kan øke arbeidstakernes opplevelse av trygghet i arbeidet, noe som igjen vil kunne bidra til et økt jobbengasjement (Kahn, 1990). Trygghet skapes ved å behandle arbeidstakerne rettfærdig,

være konsekvent i ord og handling, vise genuin interesse for de ansatte, samt sørge for at kommunikasjonsflyten er tilfredsstillende (May et al., 2004).

Studien indikerer at KFKH ikke bare kan forebygge, men også moderere konsekvensene av konflikter. Et tilstrekkelig godt KFKH kan til og med eliminere sammenhengen mellom konfliktformene mobbing og intragruppekonflikter, og jobbengasjement. Dette understreker ytterligere viktigheten av å fremme gode og rettferdige prosedyrer og samspill på arbeidsplassen. Mens enkelte årsaker til mellommenneskelige konflikter kan være vanskelig å endre fra organisasjonens side (som for eksempel personlige karakteristika) er KFKH et ypperlig eksempel på hva ledelsen *kan* gjøre noe med. Å fremme et godt klima vil også kunne tenkes å redusere bruken av tiltak som kan virke stigmatiserende og skyldfordelende, som for eksempel omplassering. I stedet vil et slikt klima signalisere at ledelsen har det overordnede ansvaret for arbeidsmiljøet, deriblant hindre at konflikter får utvikle seg.

Intervensjoner på organisasjonsnivå er imidlertid ingen garanti for at konflikter ikke oppstår eller utvikler seg. Selv om det er funnet en sammenheng mellom dårlig psykososialt arbeidsmiljø og mobbing (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994; Hauge et al., 2007; Vartia & Hyyti, 2002), vil også andre faktorer, som personlighet⁴ (hos både mobber og mobbeofre) kunne spille en rolle (Zapf & Einarsen, 2003). Tilsvarende fant De Dreu og van Knippenberg (2005) at et stabilt selvkonsept modererte den positive sammenhengen mellom konflikter og konkurrerende atferd som nøret opp under konflikten. Konflikter ser dermed ut til å være relatert til både individuelle og organisatoriske forhold. Dette understreker desto mer hvor viktig det er med prosedyrer og en policy som formidler hva som er akseptabel atferd på arbeidsplassen, og hvilke tiltak som eventuelt igangsettes når arbeidstakernes atferd avviker fra dette (Hoel & Cooper, 2000).

Å fremme et godt klima er imidlertid avhengig av at det foreligger et strategisk fokus på dette som er synlig i organisasjonens praksis (Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000). Det er derfor viktig å sikre at ledelsen kjenner seg forpliktet til å ivareta arbeidstakernes helse og velvære (Bond et al., 2010), blant annet ved å vektlegge rettferdig behandling på arbeidsplassen. Gitt forskning som viser at det ofte er ledere som oppfattes som den mobbende part (Einarsen, Matthiesen, & Mikkelsen, 1999; Hoel, Cooper, & Faragher, 2001), er det viktig at ledelsen er bevisst sin egen atferd og holdninger overfor arbeidstakerne (Hoel & Cooper, 2000). Samtidig bør det utarbeides tydelige konflikthåndteringsprosedyrer som involverer ledelsen i konflikter, i tillegg til at det også informeres om eksterne instanser som kan kontaktes hvis de ansatte opplever alvorlige konflikter med ledelsen. Dette er viktig sett i lys av funn som viser at det er en negativ sammenheng mellom mangelfull handling fra ledelsens side og vedvarende konflikter (Einarsen et al., 2007; Hauge et al., 2007).

Konklusjon

Det er de siste årene vist en økende interesse for jobbengasjement, også i forskningssammenheng (Crawford et al., 2010). Tidligere studier innen dette feltet har hatt et overordnet fokus på hvordan ressurser er relatert til jobbengasjement. Resultatene i den foreliggende studie indikerer at også krav er direkte relatert til jobbengasjement, en sammenheng som inntil nylig har vært lite belyst (Crawford et al., 2010). Nærmere bestemt viser resultatene en negativ sammenheng mellom mellommenneskelige konflikter, enten observert eller selvopplevd, og jobbengasjement. Videre var denne sammenhengen signifikant på tvers av konflikter med ulik intensitet. Dette indikerer at konflikter er en sentral stressfaktor som ikke bare er relatert til angst, frustrasjon og utbrenthet, men også i hvilken grad folk opplever jobbengasjement i arbeidet.

I tråd med nyere forskning viser også studien at klima utgjør en sentral ressurs som er positivt relatert til jobbengasjement. Nærmere bestemt ble det funnet at opplevd klima for

konflikthåndtering (KFKH) er positivt relatert til jobbengasjement, samt negativt relatert til konflikter. I tillegg ble det funnet at KFKH har en modererende effekt på sammenhengen mellom mobbing og jobbengasjement, hvor et tilstrekkelig høyt nivå av KFKH eliminerte denne sammenhengen. En slik modereringseffekt ble også funnet på sammenhengen mellom intragruppekonflikt og jobbengasjement. Dette indikerer at jobbengasjement er mer sannsynlig der hvor det eksisterer prosedyrer som fremmer rettferdig behandling av arbeidstakerne, selv i situasjoner med alvorlige konflikter. Det vil derfor være viktig å redusere konfliktforekomsten på arbeidsplassen, blant annet ved å utvikle et godt klima for konflikthåndtering, dersom målet er økt jobbengasjement blant arbeidstakerne.

Referanser

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, California: Sage.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965. doi:10.1016/S0749-5978(02)00037-7
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154. doi:10.1002/job.515
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187 - 200. doi:10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), 464-489. doi:10.1177/0730888406291310

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bies, R. J., & Tyler, T. R. (1993). The "Litigation Mentality" in Organizations: A Test of Alternative Psychological Explanations. *Organization Science*, 4(3), 352-366. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2634949>
- Bond, S. A., Tuckey, M. R., & Dollard, M. (2010). Psychosocial safety climate, workplace bullying, and symptoms of posttraumatic stress. *Organization Development Journal*, 28(1), 37-56. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=1979164161&Fmt=7&clientId=32064&RQT=309&VName=PQD>
- Borovec, T. D., Alcaine, O. M., & Behar, E. (2004). Avoidance theory of worry and generalized anxiety disorder. In R. G. Heimberg (Ed.), *Generalized anxiety disorder: advances in research and practice* (pp. 77-108). New York: Guilford Press.
- Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., le Blanc, P. M., & Van Emmerik, I. J. H. (2010). Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model. *Career Development International*, 15(7), 708-728. doi:10.1108/13620431011094096
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208. doi:10.1037/0033-2909.120.2.189
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. doi:10.1037/0021-9010.85.1.65

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. doi:10.1006/obhd.2001.2958
- 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), 67-76. doi:10.1037//0021-9010.79.1.67
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. doi:10.1037/a0019364
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18. doi:10.1002/job.474
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117. doi:10.1080/13594320444000227
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management* (pp. 3-54). New York and London: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C. K. W., & van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 345-357. doi:10.1037/0022-3514.89.3.345

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1191-1201. doi:10.1037/0021-9010.86.6.1191
- de Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1359-1374. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1359
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health, 27*(4), 279- 286. Retrieved from http://www.sjweh.fi/list_of_previous.php
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dijkstra, M. T. M., De Dreu, C. K. W., Evers, A., & van Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(4), 405-423. doi:10.1080/13594320802510880
- Dijkstra, M. T. M., van Dierendonck, D., & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(2), 119 - 135. doi:10.1080/13594320444000254

- Dollard, M., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.
doi:10.1348/096317909X470690
- Dollard, M., Skinner, N., Tuckey, M. R., & Bailey, T. (2007). National surveillance of psychosocial risk factors in the workplace: An international overview. *Work & Stress*, 21(1), 1 - 29. doi:10.1080/02678370701254082
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International journal of manpower*, 20(1/2), 16-27. doi:10.1108/01437729910268588
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401. doi:10.1016/s1359-1789(98)00043-3
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). *The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work*. Paper presented at the 10th European Congress on Work and Organisational Psychology, Prague.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
doi:10.1080/02678370902815673
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice* (pp. 3-30). London: Taylor & Francis.

- Einarsen, S., Matthiesen, S. B., & Mikkelsen, A. (1999). Tiden leger alle sår? Senvirkninger av mobbing i arbeidslivet. Bergen: Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen.
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and victims*, 12(3), 247-263. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=1459792251&Fmt=7&clientId=32064&RQT=309&VName=PQD>
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401. doi:10.1080/13594329408410497
- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., . . . Hauge, L. J. (2007). *Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv*. Bergen: Bergen Bullying Research Group, The University of Bergen.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. v. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382. doi:10.1037/h0045960
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513. doi:10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.),

- Work engagement. A handbook of essential theory and research.* (pp. 85-101). Hove and New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research.* (pp. 102-117). Hove and New York: Psychology Press.
- Hansen, Å. M., Høgh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H., & Ørbæk, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, *60*(1), 63-72. doi:10.1016/j.jpsychores.2005.06.078
- 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), 268-279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, *21*(3), 220-242. doi:10.1080/02678370701705810
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Manchester: Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology.
- Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(4), 443-465. doi:10.1080/13594320143000780
- Jackson, L. T. B., Rothmann, S., & van de Vijver, F. J. R. (2006). A model of work-related well-being for educators in South Africa. *Stress and health*, *22*(4), 263-274. doi:10.1002/smi.1098

- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology, 74*(5), 739-751.
doi:10.1037/0021-9010.74.5.739
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K.-i. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 5-32.
doi:10.1080/13594320701662550
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096-1112. doi:10.1037/h0037511
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256-282. doi:10.2307/2393638
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. doi:10.2307/256287
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285-308. doi:10.2307/2392498
- Keenan, A., & Newton, T. J. (1985). Stressful events, stressors and psychological strains in young professional engineers. *Journal of Organizational Behavior, 6*(2), 151-156.
doi:10.1002/job.4030060206
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, K.-E., & Shin, K.-H. (2005). Burnout, engagement and turnover intention of dietitians and chefs at a contract foodservice management company. *J Community Nutrition, 72*, 100-106. Retrieved from <http://image.campushomepage.com/users/nutritionrp/7-2-5.pdf>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.),

- Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (Vol. 3, pp. 91-134). Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- Lind, E. A. (1997). Litigation and claiming in organizations. Antisocial behavior or quest for justice? In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 150-171): Sage.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498-512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*(1), 149-171. doi:10.1016/j.jvb.2006.09.002
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37. doi:10.1348/096317904322915892
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 393 - 413. doi:10.1080/13594320143000816
- Narayanan, L., Menon, S., & Spector, P. E. (1999). Stress in the workplace: A comparison of gender and occupations. *Journal of Organizational Behavior, 20*(1), 63-73. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<63::AID-JOB873>3.3.CO;2-A

- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological review*, 93(1), 23-32. doi:10.1037/0033-295X.93.1.23
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysing using SPSS for Windows*. Maidenhead: McGraw-Hill ; Open University Press.
- 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
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631. doi:10.1287/orsc.7.6.615
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796. doi:10.1002/job.336
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological review*, 91(3), 347-374. doi:10.1037/0033-295x.91.3.347
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29-44. doi:10.1016/j.obhdp.2009.01.003

- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeids glede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsyrker. *Tidsskrift for den norske psykologforening*, 45(3), 249-257. Retrieved from http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=39269&a=2
- Rivlin, J. N. (2001). *Conflict management climate related to employment litigation*. Georgia Institute of Technology, Atlanta, Georgia.
- Rodríguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jiménez, B., & Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work & Stress*, 23(3), 225 - 243. doi:10.1080/02678370903227357
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116 - 131. doi:10.1080/09585190701763982
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232. doi:10.1177/00187267035610003

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893-917. doi:10.1002/job.595
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, 14*(3), 204-220.
doi:10.1108/13620430910966406
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies, 3*(1), 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology, 57*(2), 173-203. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii – xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G., & Holcombe, K. M. (2000). The Climate for Service: Evolution of a Construct. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 21-36). Inc. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 434-443.
doi:10.1037/0021-9010.82.3.434

- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). *En skala for måling av klima for konflikthåndtering*. Unpublished manuscript. Faculty of Psychology, University of Bergen.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research. Truth or urban legend? *Organizational research methods*, 9(2), 221-232. doi:10.1177/1094428105284955
- Spector, P. E., & Bruk-Lee, V. (2008). Conflict, health, and well-being. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management* (pp. 267-290). New York and London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory* 1. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367. doi:1076-899S/98
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). London: Sage.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28. doi:10.1002/job.473
- Vartia-Väänänen, M. (2003). *Workplace bullying - a study on the work environment, well-being and health*. University of Helsinki, Helsinki. Retrieved from <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/3710/workplac.pdf?sequence=3>
- Vartia, M., & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 113 - 126. doi:10.1080/13594320143000870
- Vartia, M. A. L. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 27(1), 63-69. Retrieved from http://www.sjweh.fi/list_of_previous.php

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121-141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*(1), 183-200. doi:10.1348/096317908X285633
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, *13*(4), 345-356. doi:10.1037/1076-8998.13.4.345
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International journal of manpower*, *20*(1/2), 70-85. doi:10.1108/01437729910268669
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 165-184). London: Taylor & Francis.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. (pp. 237-270). Washington, DC: American Psychological Association.

Fotnoter

1. For enkelhetsskyld vil ordet ”konflikt” i denne oppgaven henviser til mellommenneskelig konflikt generelt med mindre noe annet spesifiseres i teksten.
2. Softwaren kan lastes ned fra <http://www.softpedia.com/progDownload/Monte-Carlo-PCA-for-Parallel-Analysis-Download-56312.html>
3. Excel-arket ble lastet ned fra nettsiden www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm
4. En rekke studier har undersøkt hvorvidt personlighetstrekk er relatert til mobbing på arbeidsplassen, både hos offer og utøver. Dette er imidlertid et kontroversielt tema, særlig med tanke på mobbeofferets personlighet, blant annet fordi mangel på longitudinelle studier gjør det vanskelig å trekke kausale slutninger (se Einarsen, 2000).

Tabeller**Tabell 1***Sammenligning av eigenvalues fra PCA og kriterieverdier fra Parallell Analyse*

Komponent nummer	Faktisk eigenvalue fra PCA	Kriterieverdi fra parallell analyse	Avgjørelse
1	6.40	1.42	Akseptere
2	2.19	1.32	Akseptere
3	1.37	1.26	Akseptere
4	1.16	1.20	Avvise

Tabell 2

Pattern og Structure Matrix for PCA med Oblimin Rotation ved trefaktors løsning for skalaen Klima på arbeidsplassen

Ledd ^a	Pattern Matrix: Komponenter			Structure Matrix: Komponenter			Communalities
	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	Komp.	
	1	2	3	1	2	3	
10	.856	.051	.025	.851	-.204	.332	.727
6	.814	-.108	-.045	.829	-.331	.291	.698
9	.799	.071	.034	.792	-.170	.313	.631
11	.798	.106	.009	.771	-.128	.279	.605
7	.787	-.122	.000	.822	-.349	.329	.689
5	.758	-.077	-.077	.751	-.274	.228	.572
12	.730	-.042	.085	.775	-.277	.371	.609
8	.695	-.097	.047	.741	-.311	.335	.561
15	-.067	.863	.021	-.309	.877	-.247	.772
16	-.113	.852	.063	-.336	.868	-.220	.764
14	-.113	.752	-.085	-.362	.808	-.339	.677
13	.077	.699	-.091	-.159	.702	-.259	.502
3	-.105	-.154	.711	.205	-.323	.715	.537
4	.029	.084	.708	.270	-.124	.696	.490
1	-.015	-.199	.670	.294	-.384	.721	.555
2	.289	.169	.636	.479	-.094	.697	.566

Note. Store lastninger (>.4) for hvert ledd er uthevet.

^a For ordlyd i de ulike leddene, se appendiks A.

Tabell 3

Deskriptiv statistikk for variablene alder, jobbengasjement, klima for konflikthåndtering, intragruppekonflikt, mobbing, og interpersonlig konflikt

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	SD
Alder	257	18	65	47.75	50	11.33
NAQ ^a	300	1	3.56	1.40	1.22	.46
Intragr.konflikt	298	1	5	2.02	1.75	.91
BCI ^b	303	1	5	1.23	1	.52
KFKH ^c	302	1	5	3.48	3.5	1.02
UWES ^d	297	1.82	7	5.42	5.82	1.25

Note. ^a NAQ = Negative acts questionnaire; ^bBCI=Bergen Conflict Indicator; ^c KFKH = Klima for konflikthåndtering; ^dUWES = Utrecht Work Engagement Scale.

Tabell 4*Pearson Product-Moment korrelasjoner mellom de ulike variablene i studien*

Variabel	1	2	3	4	5	6	7
1. Alder	1	-.20***	.26***	.07	-.15**	-.06	-.07
2. Kjønn	-	1	-.04	.02	-.04	-.09	-.01
3. UWES ^a	-	-	1	.43***	-.21***	-.33***	-.26***
4. KFKH ^b	-	-	-	1	-.38***	-.37***	-.36***
5. Intragr.konflikt	-	-	-	-	1	.48***	.46***
6. NAQ ^c	-	-	-	-	-	1	.57***
7. BCI ^d	-	-	-	-	-	-	1

Note. ^aUWES = Utrecht Work Engagement Scale; ^bKFKH = Klima for konflikthåndtering; ^cNAQ = Negative acts questionnaire; ^dBCI = Bergen Conflict Indicator.

** p < .01 (to-halet), *** p < .001 (to-halet)

Tabell 5

Oppsummering av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler (alder, kjønn og mobbing) som predikerer jobbengasjement (N=297)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Steg 1			
Konstant	3.97	.45	
Alder	.03	.01	.26***
Kjønn	.05	.18	.02
Steg 2			
Konstant			
Alder	.03	.01	.24***
Kjønn	-.05	.18	-.02
NAQ ^a	-.85	.16	-.31***

Note. ^a NAQ = Negative Acts Questionnaire.

$R^2 = .068$ for Steg 1; $\Delta R^2 = .097$ for Steg 2 ($p < .001$). *** $p < .001$

Tabell 6

Oppsummering av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler (alder, kjønn og intragruppekonsflikt) som predikerer jobbengasjement (N=297)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Steg 1			
Konstant	3.97	.45	
Alder	.03	.01	.26***
Kjønn	.05	.18	.02
Steg 2			
Konstant	4.66	.50	
Alder	.03	.01	.24***
Kjønn	.01	.18	.00
Intragruppekonsflikt	-.24	.09	-.18**

Note. $R^2 = .068$ for Steg 1; $\Delta R^2 = .030$ for Steg 2 ($p < .01$). ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabell 7

Oppsummering av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler (alder, kjønn og interpersonlig konflikt) som predikerer jobbengasjement (N=297)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Steg 1			
Konstant	3.97	0.45	
Alder	.03	.01	.26***
Kjønn	.05	.18	.02
Steg 2			
Konstant			
Alder	.03	.01	.25***
Kjønn	.03	.18	.01
BCI ^a	-.59	.14	-.25***

Note. ^aBCI=Bergen Conflict Indicator.

R² =.068 for Steg 1; ΔR^2 =.060 for Steg 2 (p<.001). *** p<.001

Tabell 8

Oppsummering av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler (alder, kjønn, mobbing, intragruppekonsflikt, interpersonlig konsflikt og KFKH) som predikerer jobbensgjement (N=297)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Steg 1			
Konstant	5.52	.52	
Alder	.03	.01	.23***
Kjønn	-.04	.18	-.01
NAQ ^a	-.68	-.20	-.25**
Intragruppekonsflikt	-.02	-.10	-.01
BCI ^b	-.24	.18	-.10
Steg 2			
Konstant	3.43	.61	
Alder	.03	.01	.23***
Kjønn	-.04	.17	-.01
NAQ ^a	-.52	.19	-.19**
Intragruppekonsflikt	.09	.09	.07
BCI ^b	-.11	.17	-.04
KFKH ^c	.43	.08	.35***

Note. ^a NAQ = Negative acts questionnaire, ^b BCI=Bergen Conflict Indicator; ^c KFKH = Klima for konflikthåndtering.

R² = .172 for Steg 1; Δ R² = .097 for Steg 2 (p < .001). ** p < .01, *** p < .001

Tabell 9

Oppsummering av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler (alder, kjønn og KFKH) som predikerer mobbing (N= 300)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Steg 1			
Konstant	1.70	.17	
Alder	.00	.00	-.08
Kjønn	-.12	.07	-.11
Steg 2			
Konstant	2.20	.18	
Alder	.00	.00	-.05
Kjønn	-.10	.07	-.10
KFKH ^a	-.17	.03	-.37***

Note. ^a KFKH = Klima for konflikthåndtering.

R² = .015 for Steg 1; $\Delta R^2 = .132$ for Steg 2 (p < .001). *** p < .001

Tabell 10

Oppsummering av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler (alder, kjønn og KFKH) som predikerer intragruppekonflikt (N=298)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Steg 1			
Konstant	2.84	.33	
Alder	-.01	.01	-.17*
Kjønn	-.15	.14	-.07
Steg 2			
Konstant	3.86	.35	
Alder	-.01	.01	-.14*
Kjønn	-.12	.13	-.06
KFKH ^a	-.33	.05	-.37***

Note. ^a KFKH = Klima for konflikthåndtering.

R² = .028 for Steg 1; $\Delta R^2 = .138$ for Steg 2 (p < .001). * p < .05, *** p < .001

Tabell 11

Oppsummering av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler (alder, kjønn og KFKH) som predikerer interpersonlig konflikt (N= 303)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Steg 1			
Konstant	1.43	.19	
Alder	.00	.00	-.08
Kjønn	-.03	.08	-.02
Steg 2			
Konstant	1.99	.20	
Alder	.00	.00	-.05
Kjønn	-.01	.07	-.01
KFKH ^a	-.18	.03	-.36***

Note. ^a KFKH = Klima for konflikthåndtering

R² = .006 for Steg 1; $\Delta R^2 = .127$ for Steg 2 (p < .001). *** p < .001

Tabell 12

*Oppsummering av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler (mobbing, KFKH og mobbing*KFKH) som predikerer jobbengasjement (N=297)*

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Steg 1			
Konstant	5.42	.07	
NAQ ^a	-.24	.07	-.20**
KFKH ^b	.44	.07	.36***
Steg 2			
Konstant	5.50	.07	
NAQ ^a	-.17	-.07	-.13*
KFKH ^b	.43	.07	.35***
NAQ*KFKH	.21	.06	.19**

Note. Alle uavhengige variabler ble omgjort til z-verdier forut for analysen.

^a NAQ = Negative Acts Questionnaire ^b KFKH = Klima for konflikthåndtering

$R^2 = .215$ for Steg 1; $\Delta R^2 = .030$ for Steg 2 ($p < .01$). * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabell 13

*Oppsummering av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler (intragruppekonflikt, KFKH og intragruppekonflikt*KFKH) som predikerer jobbengasjement (N=297)*

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Steg 1			
Konstant	5.42	.07	
Intragruppekonflikt	-.07	.07	-.06
KFKH ^a	.51	.07	.41***
Steg 2			
Konstant	5.46	.07	
Intragruppekonflikt	-.03	.07	-.03
KFKH ^a	.49	.07	.39***
Intragruppekonflikt*KFKH	.12	.06	.12*

Note. Alle uavhengige variabler ble omgjort til z-verdier forut for analysen.

^a KFKH = Klima for konflikthåndtering

R² = .185 for Steg 1; Δ R² = .012 for Steg 2 (p < .05). *p < .05, *** p < .001

Tabell 14

*Oppsummering av hierarkisk regresjonsanalyse for variabler (interpersonlig konflikt, KFKH og interpersonlig konflikt*KFKH) som predikerer jobbensgjement (N=297)*

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Steg 1			
Konstant	5.42	.07	
Interpersonlig konflikt	-.16	.07	-.13*
KFKH ^a	.48	.07	.38***
Steg 2			
Konstant	5.44	.07	
Interpersonlig konflikt	-.10	.09	-.08
KFKH ^a	.47	.07	.38***
Interpers.konflikt*KFKH	.07	.07	.07

Notes. Alle uavhengige variabler ble omgjort til z-verdier forut for analysen.

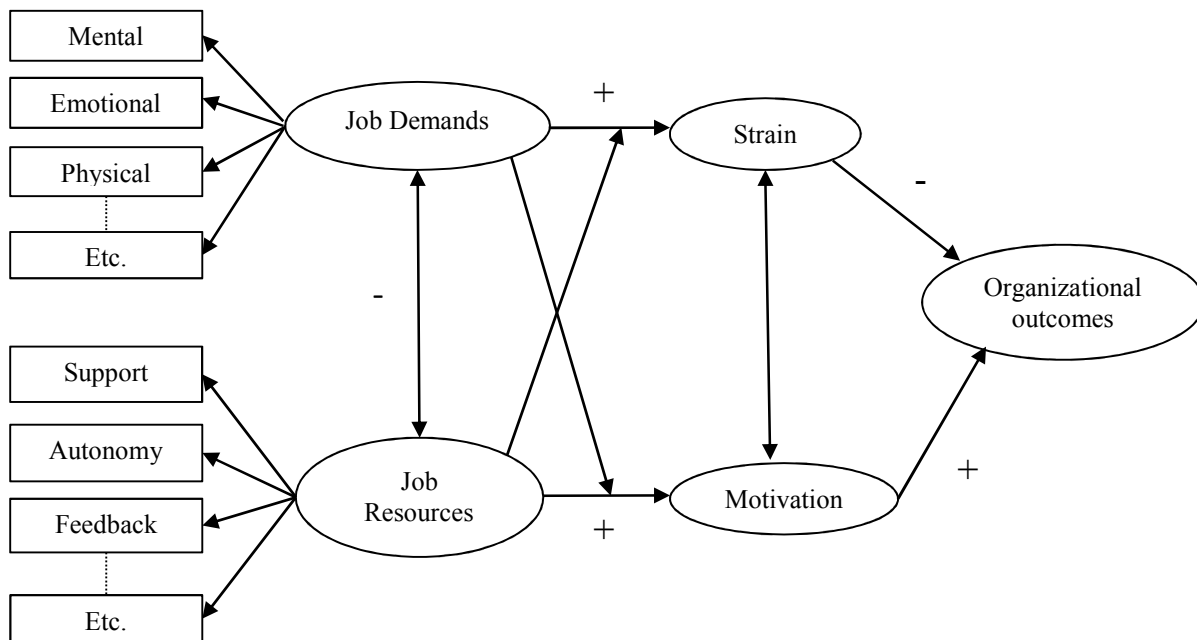
^a KFKH = Klima for konflikthåndtering.

R² = .196 for Steg 1; $\Delta R^2 = .003$ for Steg 2 (p=.27). *p<.05, *** p<.001

Figurer

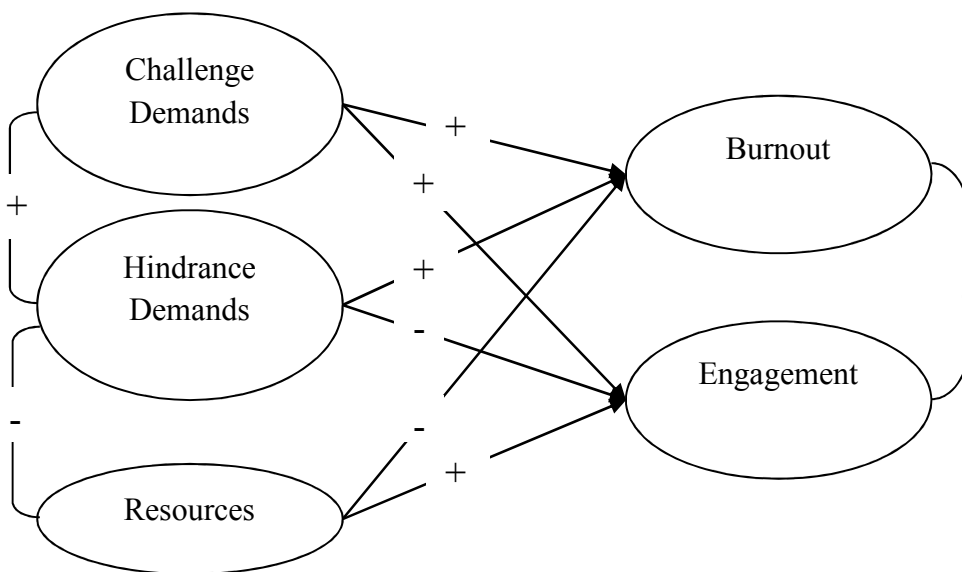
Figur 1

JD-R-modellen slik den skisseres i Bakker og Demerouti (2007)



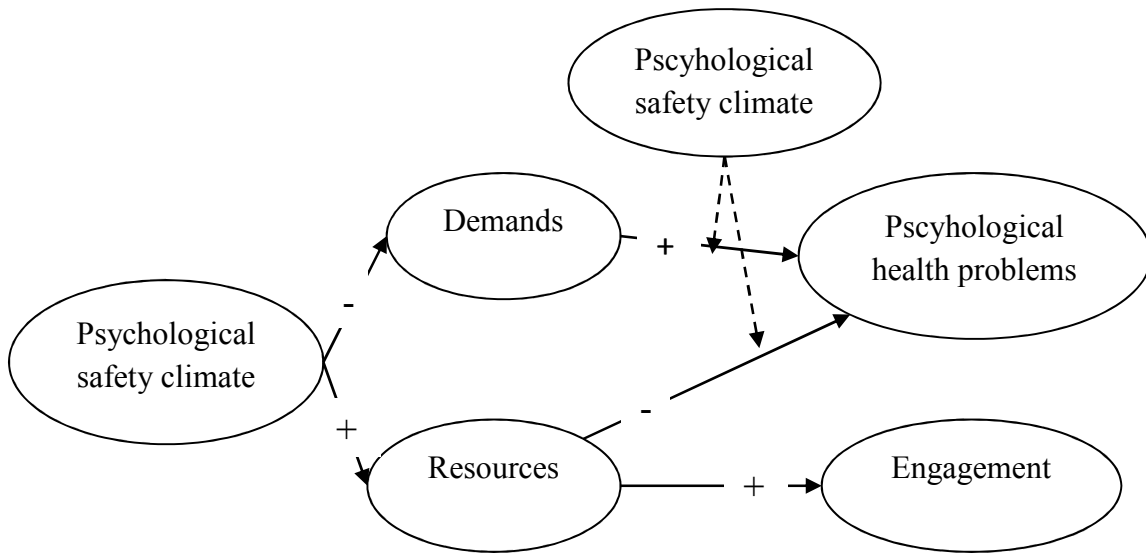
Figur 2

DJD-R-modellen slik den skisseres i Crawford, Lepine og Rich (2010).



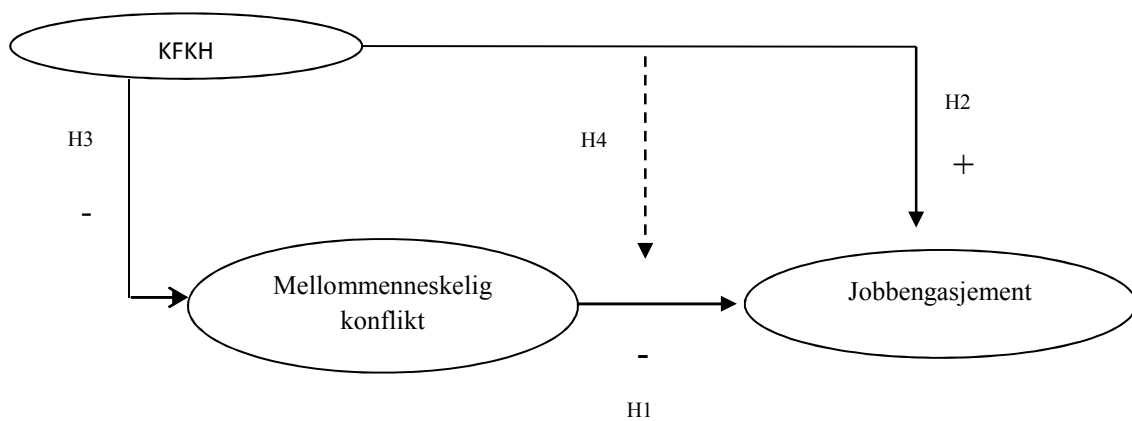
Figur 3

PSC-modellen slik den skisseres i Dollard og Bakker, 2010.



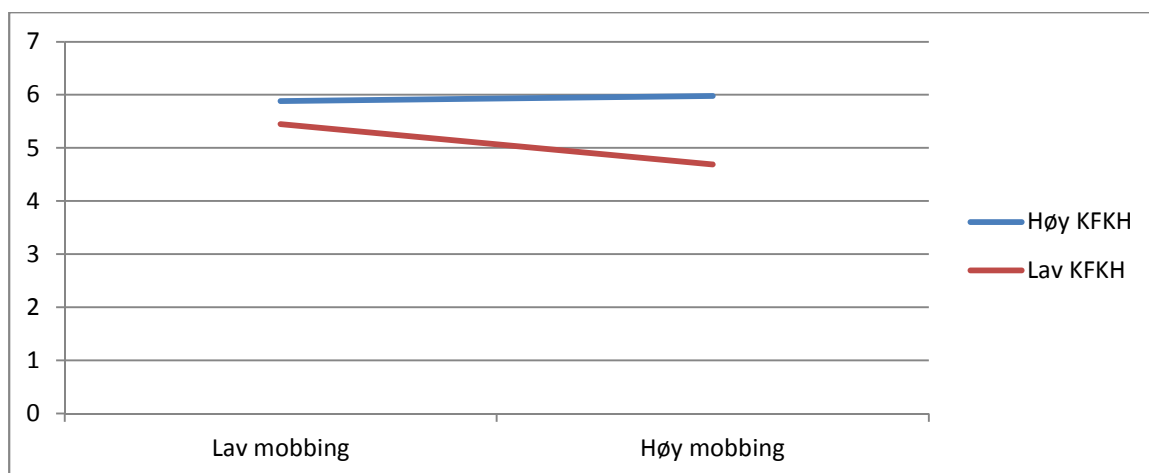
Figur 4

Teoretisk modell som beskriver antatte sammenhenger mellom forutgående faktorer (mellommenneskelig konflikt og KFKH) og jobbengasjement.

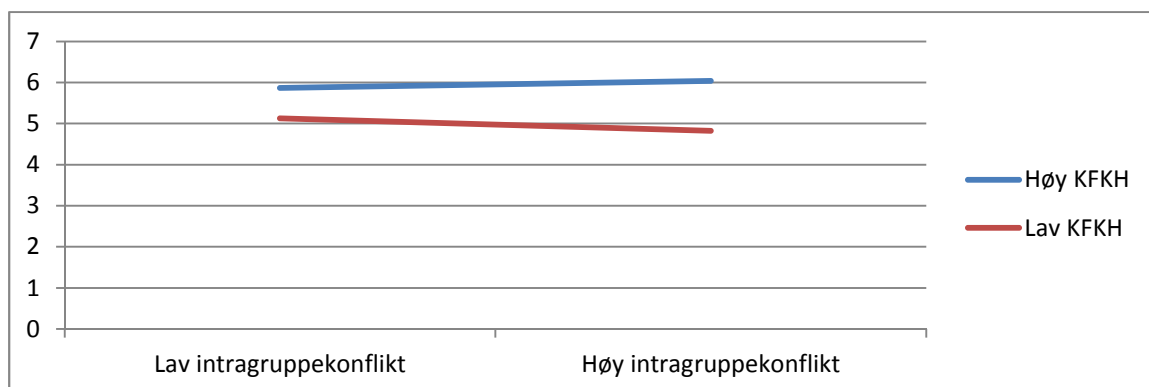


Figur 5

Toveis interaksjonsplot for standardiserte variabler (avhengig variabel: jobbengasjement)

**Figur 6**

Toveis interaksjonsplot for standardiserte variabler (avhengig variabel: jobbengasjement)



Appendiks

Appendiks A



Kodenummer: _____

Bergen, 10-5- 2008

Arbeidsmiljø og Trivsel 2008

FORESPØRSEL OM Å DELTA I EN ARBEIDSMILJØUNDERSØKELSE

I dette spørreskjemaet blir du bedt om å vurdere hvordan du opplever ditt arbeidsmiljø og din arbeidssituasjon i . Undersøkelsen gjennomføres av Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen. Arbeidsmiljøundersøkelsen tar utgangspunkt i en rekke forhold det er viktig å belyse i en slik kartlegging. Hensikten er å undersøke sammenhenger mellom ulike arbeidsmiljøforhold, stress i jobben, og hvordan arbeidsmiljøet påvirker den enkeltes trivsel, helse og velvære på jobb.

Undersøkelsen er planlagt gjennomført første gang våren 2008, deretter med oppfølginger i 2009 og 2010/ 2011, slik at vi også kan belyse eventuelle endringer i arbeidsmiljøet og hvordan ulike forhold henger sammen over tid. Kodenummeret som er påført spørreskjemaet øverst på denne siden gjør at vi kan koble sammen og vurdere besvarelsene dine på de tre måletidspunktene under ett. Din besvarelse blir imidlertid behandlet konfidensielt. Når resultatene fra undersøkelsen presenteres vil det gjøres på en slik måte at ingen enkeltpersoner eller arbeidsgrupper kan identifiseres, verken for arbeidsgiver eller andre.

FRIVILLIG DELTAKELSE OG PERSONVERN

Det er frivillig å delta i denne studien, og du kan trekke deg fra studien når som helst. Det er kun forskere pålagt forskningsetiske retningslinjer tilknyttet Det psykologiske fakultet ved Universitetet i Bergen som har tilgang på data. Undersøkelsen er godkjent av Personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste AS (NSD). Prosjektet vil avsluttes innen utgangen av 2011 og datamaterialet vil bli anonymisert innen dette tidspunkt.

OM UTFYLLINGEN AV SELVE SKJEMAET

På de neste sidene finner du en rekke spørsmål og utsagn som vi ber deg ta stilling til. Det finnes ingen "riktige" eller "gale" svar. Dersom ingen av svaralternativene passer helt for deg, krysser du av for det alternativet som du føler passer **best** for deg. For at resultatene fra undersøkelsen skal gi et representativt og gyldig bilde av arbeidsmiljøet hos dere er det viktig at du svarer på alle spørsmålene, og baserer svarene dine på egne selvstendige vurderinger. **OBS! I stedet for å fylle ut dette papirskjemaet, kan du også fylle ut skjemaet via internett (se eget skriv med info om dette, som er lagt ved i forsendelsen som du nå har i hende).**

OM INNSENDING

Utfylt spørreskjema legges i den forhåndsfrankerte svarkonvolutten og returneres oss via post.

Har du spørsmål vedrørende undersøkelsen kan du ta kontakt med direktør for konsernstab , med konserntillitsvalgt , eller med Trude Remme ved Det psykologiske fakultet på telefonnummer 55 58 86 22 eller e-post trude.remme@psysp.uib.no

Vennlig hilsen

Stig Berge Matthiesen
Professor
Universitetet i Bergen

Ståle Einarsen
Professor
Universitetet i Bergen

BAKGRUNNSSPØRSMÅL

Vennligst fyll ut bakgrunnsinformasjon om deg selv.

- | | |
|---|---|
| <p>1. Alder _____ år</p> <p>2. Kjønn
 Mann <input type="checkbox"/> 1
 Kvinne <input type="checkbox"/> 2</p> <p>3. Hvilken del av selskapet jobber du i?
 <input type="checkbox"/> 1
 <input type="checkbox"/> 2
 <input type="checkbox"/> 3
 <input type="checkbox"/> 4</p> <p>4. Hvilket funksjonsområde arbeider du innenfor?
 Administrasjon <input type="checkbox"/> 1
 Mekaniker/ hjelpearbeider <input type="checkbox"/> 2
 Vaskehall <input type="checkbox"/> 3
 Renhold bygg <input type="checkbox"/> 4</p> <p>4. Hvor lenge har du arbeidet i organisasjonen?
 (OBS! Gjelder også tidligere selskaper som nå er en del av _____)</p> <p>5. Hvor lenge har du arbeidet i den avdelingen du arbeider nå? _____ år</p> | <p>6. Hvor stor stillingsbrøk har du (i %)? _____ %
 (Full stilling = 100%)</p> <p>7. Hvilket ansettelsesforhold har du?
 Fast ansatt <input type="checkbox"/> 1
 Vikar/Deltidsansatt <input type="checkbox"/> 2</p> <p>I fall annet ansettelsesforhold, spesifiser:
 _____</p> <p>8. Er du leder?
 Ja, høyere plassert leder <input type="checkbox"/> 1
 Ja, mellomleder <input type="checkbox"/> 2
 Nei <input type="checkbox"/> 3</p> <p>9. Om du er leder; hvor mange har du personalansvar for?
 (OBS! Marker med 0 dersom _____ (antall personer) du ikke har personalansvar)</p> <p>10. Er du tillitsvalgt eller verneombud på din arbeidsplass?
 Nei <input type="checkbox"/> 1
 Ja, tillitsvalgt <input type="checkbox"/> 2
 Ja, verneombud <input type="checkbox"/> 3</p> |
|---|---|

TRIVSEL I JOBBEN

Sett en sirkel rundt tallet tilhørende det svaralternativet som best beskriver din jobb.

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
1. Jeg er fornøyd med min nåværende jobb	1	2	3	4	5
2. De fleste dager trives jeg med jobben min	1	2	3	4	5
3. Arbeidsdagene ser aldri ut til å ha noen ende	1	2	3	4	5
4. Jeg opplever virkelig glede i mitt arbeid	1	2	3	4	5
5. Jeg synes jobben min er ganske ubehagelig	1	2	3	4	5

(Brayfield & Rothe, 1951)

KJENNETEGN VED JOB BEN

Mennesker kan oppleve sine arbeidsoppgaver og sin arbeidssituasjon forskjellig. Vi ber deg i det følgende om å ta stilling til en del spørsmål om hvordan du opplever ditt daglige arbeid.

<i>Sett en sirkel rundt tallet tilhørende det svaralternativet som best beskriver din jobbsituasjon</i>	Aldri	Noen ganger	Ofte	Alltid
1. Må du arbeide svært raskt?	1	2	3	4
2. Må du arbeide ekstra hardt for å bli ferdig med dine oppgaver?	1	2	3	4
3. Arbeider du under tidspress?	1	2	3	4
4. Må du skynde deg når du arbeider?	1	2	3	4
5. Må du konsentrere oppmerksomheten din om flere ting samtidig?	1	2	3	4
6. Må du vedvarende være konsentrert og påpasselig i arbeidet ditt?	1	2	3	4
7. Er det mange ting å huske på i jobben din?	1	2	3	4
8. Er arbeidet ditt belastende ut fra et følelsesmessig synspunkt?	1	2	3	4
9. Stilles du i arbeidet ditt overfor forhold som påvirker deg personlig?	1	2	3	4
10. Fører arbeidet ditt til følelsesladde situasjoner?	1	2	3	4
11. Føler du deg personlig angrepet eller truet i arbeidet?	1	2	3	4
12. Har du kontakt med vanskelige kunder i arbeidet?	1	2	3	4
13. Er arbeidet ditt variert?	1	2	3	4
14. Lærer du nye ting i arbeidet ditt?	1	2	3	4
15. Gir jobben din muligheter for personlig vekst og utvikling?	1	2	3	4
16. Har du en følelse av at du oppnår noe av betydning i jobben din?	1	2	3	4
17. Står du fritt i utførelsen av arbeidsoppgavene dine?	1	2	3	4
18. Har du innflytelse på arbeidstempoet?	1	2	3	4
19. Kan du avbryte arbeidet ditt om du finner det nødvendig?	1	2	3	4
20. Har du innflytelse på hvordan arbeidsoppgavene dine prioriteres?	1	2	3	4
21. Har du innflytelse på hva som foregår på ditt arbeidsområde?	1	2	3	4
22. Kan du delta i beslutninger som får innvirkning på områder som berører ditt arbeid?	1	2	3	4
23. Kan du rådføre deg i tilfredsstillende grad om arbeidet ditt med din nærmeste overordnede?	1	2	3	4
24. Kan du være med å bestemme hva som inngår i dine arbeidsoppgaver?	1	2	3	4
			Nei	Ja
25. Har du hatt medarbeidersamtale i løpet av de siste 12 månedene?			1	2

(Notelaers, van Veldhoven & De Witte, 2007)

ROLLEKRAV

<i>Sett sirkel rundt ett av tallene fra 1 til 7 for hvor riktig du opplever at følgende påstander er for deg.</i>		Fullstendig galt		Verken riktig eller galt			Fullstendig riktig	
1.	Det er klare og planlagte målsetninger for jobben min	1	2	3	4	5	6	7
2.	Jeg vet at jeg disponerer tiden riktig	1	2	3	4	5	6	7
3.	Jeg vet hva som er mitt arbeidsområde	1	2	3	4	5	6	7
4.	Jeg vet nøyaktig hva som forventes av meg	1	2	3	4	5	6	7
5.	Det er klare retningslinjer for hva som skal gjøres	1	2	3	4	5	6	7
6.	Jeg må gjøre ting jeg føler burde vært gjort annerledes	1	2	3	4	5	6	7
7.	Jeg samarbeider med to eller flere grupper som jobber på helt forskjellige måter	1	2	3	4	5	6	7
8.	Jeg mottar uforenlige ønsker og krav fra to eller flere personer	1	2	3	4	5	6	7
9.	Jeg arbeider under motstridende retningslinjer eller instruksjoner	1	2	3	4	5	6	7
10.	Jeg utfører oppgaver som aksepteres av en person, men som ikke aksepteres av andre	1	2	3	4	5	6	7

(Rizzo, House & Lirtzman, 1970)

ATFERD PÅ JOBBEN

Under vil du bli bedt om å ta stilling til hvor enig du er i følgende påstander om din atferd på arbeidsplassen **de siste 6 månedene**. Sett en sirkel rundt tallet som best beskriver din situasjon.

Det hender at jeg...	Svært sjelden	Noen ganger	Svært ofte
1. ...tar hyppige eller lange kaffe- eller lunsjpauser	1	2	3
2. ...kommer for seint på jobben	1	2	3
3. ...utfører arbeidsoppgaver på en ufullstendig måte	1	2	3
4. ...ikke deltar i planlagte møter	1	2	3
5. ...går tidlig hjem fra jobben	1	2	3
6. ...er borte fra jobben uten gyldig grunn	1	2	3
7. ...unnlater å gjøre arbeidsoppgaver slik at andre må ta over	1	2	3
8. ...bruker mye arbeidstid til å "surfe" på internett	1	2	3
9. ...bruker tid på private gjøremål i arbeidstiden	1	2	3

(Hanisch & Hulin, 1990; 1991)

DIN NÆRMESTE LEDER

I det følgende vil du bli bedt om å ta stilling til noen utsagn vedrørende atferden til din nærmeste leder. Sett sirkel rundt tallet tilhørende det svaralternativet som du føler at best beskriver denne lederen.

Min nærmeste leder...	Stemmer				
	ikke				helt
1. ... oppmuntrer til nytenkning	1	2	3	4	5
2. ... bryr seg ikke om mitt arbeid eller mine arbeidsprestasjoner	1	2	3	4	5
3. ... gir anerkjennelse for gode prestasjoner	1	2	3	4	5
4. ... kommer med raseriutbrudd eller bruker tid på surmuling	1	2	3	4	5
5. ... gir klare rammer og retningslinjer for mitt arbeid	1	2	3	4	5
6. ... formidler tanker og planer om framtiden	1	2	3	4	5
7. ... styrer unna det å vise bekymringer for resultater	1	2	3	4	5
8. ... er hensynsfull	1	2	3	4	5
9. ... ydmyker meg eller mine medarbeidere dersom vi ikke lever opp til hans/hennes standarder	1	2	3	4	5
10. ... bidrar til at arbeidet går som planlagt	1	2	3	4	5
11. ... er en pådriver for utvikling	1	2	3	4	5
12. ... unngår å ta avgjørelser	1	2	3	4	5
13. ... er rettferdig	1	2	3	4	5
14. ... holder rede på andres feil og bruker mye tid på å skjule egne feil	1	2	3	4	5
15. ... planlegger arbeidsoppgaver godt	1	2	3	4	5
16. ... angir klare og tydelige målsetninger	1	2	3	4	5
17. ... unngår å engasjere seg i arbeidet mitt	1	2	3	4	5
18. ... viser respekt for sine medarbeidere som mennesker	1	2	3	4	5
19. ... rettferdiggjør egne handlinger ved å skylde på andre	1	2	3	4	5
20. ... definerer og forklarer arbeidsoppgavene godt	1	2	3	4	5
21. ... er fleksibel og villig til å tenke nytt	1	2	3	4	5
22. ... er ikke tilstede når det er behov for det	1	2	3	4	5
23. ... tillater underordnede å bestemme	1	2	3	4	5
24. ... sprer uriktig informasjon om meg/andre for å skade min/andres stilling i virksomheten	1	2	3	4	5
25. ... er opptatt av effektivitet og måloppnåelse	1	2	3	4	5
26. ... tilbakeholder informasjon jeg har hatt bruk for i arbeidet mitt	1	2	3	4	5
27. ... holder meg eller andre medarbeidere utenfor "det gode selskap" på jobben	1	2	3	4	5
28. ... avholder medarbeidersamtaler jeg finner både nyttige og utbytterike	1	2	3	4	5

NEGATIV ATFERD PÅ ARBEIDSPLASSEN

Hvilke uønskede handlinger eller negative situasjoner har du blitt utsatt for på arbeidsplassen din **de siste 6 månedene?**

Sett en sirkel rundt tallet tilhørende det svaralternativet som best beskriver din situasjon	Aldri	Av og til	Månedlig	Ukentlig	Daglig
1. Tilbakeholdelse av nødvendig informasjon slik at jobben din ble vanskeliggjort	1	2	3	4	5
2. Fått gjentatte påminnelser om tabber eller feil du har gjort	1	2	3	4	5
3. Vedvarende kritikk av din jobb eller arbeidsinnsats	1	2	3	4	5
4. Blitt fratatt ansvarsfulle arbeidsoppgaver, eller blitt satt til å gjøre trivielle eller ubehagelige arbeidsoppgaver	1	2	3	4	5
5. At det har blitt spredt sladder eller rykter om deg	1	2	3	4	5
6. At noen har kritisert deg som person (for eksempel dine vaner eller bakgrunn), dine holdninger eller ditt privatliv	1	2	3	4	5
7. Blitt utskjelt eller utsatt for spontane raseriutbrudd	1	2	3	4	5
8. Blitt utsatt for overdreven erting og fleiping	1	2	3	4	5
9. Blitt oversett eller utestengt fra det sosiale fellesskap	1	2	3	4	5
10. Fiendtlighet eller taushet som svar på spørsmål eller forsøk på samtale	1	2	3	4	5
11. Upassende morsomheter på din bekostning fra personer som du kommer dårlig overens med	1	2	3	4	5
12. Neglisjering av dine meninger og vurderinger	1	2	3	4	5

(Einarsen & Hoel, 2006)

EGEN ATFERD

Under vil du bli bedt om å ta stilling til i hvilken grad du har utført følgende handlinger på arbeidsplassen **de siste 6 månedene**. Sett sirkel rundt tallet som best beskriver din situasjon.

Det har hendt at jeg...	Stemmer ikke			Stemmer helt	
1. ... har latterliggjort, plaget eller ertet en kollega	1	2	3	4	5
2. ... ikke har anerkjent arbeidet til en kollega så mye som han eller hun hadde fortjent	1	2	3	4	5
3. ... stille har avvist en kollega som reaksjon på hans eller hennes spørsmål eller forsøk på samtale	1	2	3	4	5
4. ... har gitt en kollega hint om at han eller hun bør slutte i jobben	1	2	3	4	5
5. ... har utelatt en kollega fra aktiviteter i arbeidsgruppen	1	2	3	4	5
6. ... har truet eller på andre måter skadet noen på min arbeidsplass	1	2	3	4	5

(Parkins, Fishbein & Ritchey, 2006)

KLIMA PÅ ARBEIDSPLASSEN

I det følgende ber vi deg ta stilling til noen utsagn som omhandler arbeidsklimaet ditt. Sett ring rundt svaralternativet som best beskriver hvordan du har det på din arbeidsplass.

		Stemmer				Stemmer
		ikke				helt
1.	For tiden befinner jeg meg i en sakskonflikt med <i>min nærmeste leder</i>	1	2	3	4	5
2.	For tiden befinner jeg meg i en sakskonflikt med <i>arbeidskolleger eller andre på min arbeidsplass</i>	1	2	3	4	5
3.	For tiden befinner jeg meg i en personkonflikt med <i>min nærmeste leder</i>	1	2	3	4	5
4.	For tiden befinner jeg meg i en personkonflikt med <i>arbeidskolleger eller andre på min arbeidsplass</i>	1	2	3	4	5
5.	Det er mange meningsforskjeller innad i min arbeidsgruppe	1	2	3	4	5
6.	Det er uenighet innad i min arbeidsgruppe i forhold til hvordan ting skal gjøres	1	2	3	4	5
7.	Medlemmer i min arbeidsgruppe er uenige om hvilke fremgangsmåter og prosedyrer som skal følges for å få jobben gjort	1	2	3	4	5
8.	Uoverensstemmelser i min arbeidsgruppe handler om selve arbeidsoppgavene og hvem som skal utføre disse	1	2	3	4	5
9.	Det forekommer sammenstøt eller konfrontasjoner mellom personer i min arbeidsgruppe	1	2	3	4	5
10.	Det forekommer spenninger eller gnisninger mellom medlemmer av min arbeidsgruppe	1	2	3	4	5
11.	Det forekommer at personer i min arbeidsgruppe blir sinte i forbindelse med arbeid som utføres	1	2	3	4	5
12.	Det forekommer sjalusi og rivalisering mellom medlemmer av min arbeidsgruppe	1	2	3	4	5
13.	Hvis jeg har en alvorlig uoverensstemmelse med noen på jobben, vet jeg hvem jeg skal snakke med	1	2	3	4	5
14.	Måten vi håndterer uoverensstemmelser mellom ansatte i min enhet fungerer bra	1	2	3	4	5
15.	Mine ledere håndterer konflikter på en god måte	1	2	3	4	5
16.	Vi har gode rutiner og fremgangsmåter for å ta opp uoverensstemmelser og konflikter på min arbeidsplass	1	2	3	4	5

(Matthiesen & Einarsen, 1998; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Rivlin, 2002)

PÅVIRKNINGSMULIGHETER

Sett en sirkel rundt tallet tilhørende det svaralternativet som best beskriver din jobb.	Helt uenig		Verken uenig eller enig		Helt enig
		Uenig		Enig	
1. Jeg har nok innflytelse i denne organisasjonen til å styre hendelser som kan påvirke min jobb	1	2	3	4	5
2. I denne organisasjonen kan jeg motvirke at negative hendelser påvirker min arbeidssituasjon	1	2	3	4	5
3. Jeg kjenner denne organisasjonen godt nok til at jeg er i stand til å ha kontroll med forhold som kan påvirke meg	1	2	3	4	5

(Ashford, Lee & Bobko, 1989)

OM MOBBING PÅ ARBEIDSPLASSEN

Mobbing (for eksempel trakassering, plaging, utfrysing eller sårende erting og fleiping) er et problem på en del arbeidsplasser og for en del arbeidstakere. Vi vil gjerne vite hvordan dette er på din arbeidsplass. For at vi skal kunne kalle noe mobbing, må det forekomme gjentatte ganger over en viss tidsperiode, og den som blir mobbet har vansker med å forsvare seg. Vi snakker ikke om mobbing dersom to omtrent like "sterke" personer kommer i konflikt eller det kun dreier seg om en enkeltstående episode. (Kryss av for det svaralternativet som best passer din situasjon)

1. Har du selv vært utsatt for mobbing på din arbeidsplass i løpet av de siste 6 månedene?

- | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------|---|--------------------------|------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Nei | 4 | <input type="checkbox"/> | Omtrent en gang i uken |
| 2 | <input type="checkbox"/> | En sjelden gang | 5 | <input type="checkbox"/> | Flere ganger pr. uke |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Av og til | | | |

2. Har du observert andre bli utsatt for mobbing i din avdeling i løpet av de siste 6 månedene?

- | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------|---|--------------------------|------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Nei | 4 | <input type="checkbox"/> | Omtrent en gang i uken |
| 2 | <input type="checkbox"/> | En sjelden gang | 5 | <input type="checkbox"/> | Flere ganger pr. uke |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Av og til | | | |

(Einarsen et al., 1994)

FØLELSER PÅ JOBB

Under følger en del ord (adjektiv) som beskriver ulike følelser og tilstander. Vennligst sett en ring rundt tallet som passer best med *hvordan du har hatt det på jobben de SISTE 2 UKENE*.

	Helt ubetydelig, eller ikke i det hele tatt	Litt	Moderat	En del/ ganske mye	I høyeste grad
1. Oppmerksom	1	2	3	4	5
2. Sterk	1	2	3	4	5
3. Inspirert	1	2	3	4	5
4. Redd	1	2	3	4	5
5. Årvåken	1	2	3	4	5
6. Oppskaket	1	2	3	4	5
7. Sint	1	2	3	4	5
8. Aktiv	1	2	3	4	5
9. Skyldig	1	2	3	4	5
10. Nervøs	1	2	3	4	5
11. Begeistret	1	2	3	4	5
12. Fiendtlig	1	2	3	4	5
13. Stolt	1	2	3	4	5
14. Frustrert	1	2	3	4	5
15. Skamfull	1	2	3	4	5
16. Skremt	1	2	3	4	5
17. Entusiastisk	1	2	3	4	5
18. Stresset	1	2	3	4	5
19. Besluttsom	1	2	3	4	5
20. Interessert	1	2	3	4	5

(Watson, Clark & Tellegen, 1988)

RETTFERDIGHET

Ta stilling til følgende påstander vedrørende hvor rettferdig eller urettferdig du generelt mener at det er på din arbeidsplass.

	Svært uenig	I noen grad uenig	I noen grad enig	Svært enig
1. De overordnede behandler de ansatte med tillit og respekt	1	2	3	4
2. De overordnede bruker aldri makt på en urettferdig eller utilbørlig måte overfor de ansatte	1	2	3	4
3. Jeg blir behandlet på en rettferdig måte når goder og ulemper skal fordeles (f.eks i fordelingen av morsomme oppgaver, ros, kritikk, frysegoder o.l.)	1	2	3	4
4. Jeg blir behandlet på en rettferdig måte når viktige beslutninger og avgjørelser vedrørende arbeidet tas	1	2	3	4

(Grimsmo, 2003)

TILLIT PÅ ARBEIDSPLASSEN

Mennesker kan oppleve sin arbeidssituasjon forskjellig. Vi ber deg i det følgende om å ta stilling til en del påstander om hvordan du opplever tillit på din arbeidsplass.

	Fullstendig galt		Verken riktig eller galt			Fullstendig riktig	
1. Hvis jeg får problemer på jobben, vet jeg at arbeidskollegene mine vil prøve å hjelpe meg.	1	2	3	4	5	6	7
2. Jeg kan stole på at mine arbeidskolleger hjelper meg hvis jeg trenger det.	1	2	3	4	5	6	7
3. Jeg kan stole på at de fleste av mine arbeidskolleger er pålitelige og gjør det de sier de skal gjøre.	1	2	3	4	5	6	7
4. Jeg har full tiltro til mine arbeidskollegers ferdigheter.	1	2	3	4	5	6	7
5. De fleste av mine arbeidskolleger vil gjøre jobben sin selv om ingen overordnede er til stede.	1	2	3	4	5	6	7
6. Jeg kan stole på at andre ansatte ikke gjør jobben min vanskeligere ved å slurve.	1	2	3	4	5	6	7

(Cook & Wall, 1980)

ENGASJEMENT I JOBBEN

I det følgende presenteres 17 utsagn om hvordan du kan ha det i forhold til jobben din. For hvert utsagn skal du ta stilling til hvor ofte du føler det på denne måten. Sett ring rundt det alternativet som best beskriver hvordan du har det på jobb.

	Aldri det siste året	Noen ganger det siste året	Månedlig	Noen ganger i måneden	Ukentlig	Noen ganger i uken	Daglig	
1.	Jeg er full av energi i arbeidet mitt	1	2	3	4	5	6	7
2.	Jeg synes at arbeidet mitt har både mål og mening	1	2	3	4	5	6	7
3.	Tiden bare flyr når jeg arbeider	1	2	3	4	5	6	7
4.	Jeg føler meg sterk og energisk på jobben	1	2	3	4	5	6	7
5.	Jeg er entusiastisk i jobben min	1	2	3	4	5	6	7
6.	Når jeg arbeider glemmer jeg alt annet rundt meg	1	2	3	4	5	6	7
7.	Jeg blir inspirert av jobben min	1	2	3	4	5	6	7
8.	Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben	1	2	3	4	5	6	7
9.	Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt	1	2	3	4	5	6	7
10.	Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør	1	2	3	4	5	6	7
11.	Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	1	2	3	4	5	6	7
12.	På jobben kan jeg holde på med å arbeide i lange perioder av gangen	1	2	3	4	5	6	7
13.	For meg er jobben en utfordring	1	2	3	4	5	6	7
14.	Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt	1	2	3	4	5	6	7
15.	Jeg føler meg psykisk sterk på jobben	1	2	3	4	5	6	7
16.	Det er vanskelig for meg å løsrive meg fra jobben	1	2	3	4	5	6	7
17.	Jeg er alltid utholdende på jobb, selv når ting ikke går bra	1	2	3	4	5	6	7

(Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006)

EFFEKTIVITET

I forrige arbeidsuke, hvor effektiv var du i utførelsen av dine arbeidsoppgaver?

- 1 Svært lite effektiv (Tilsvarende ditt laveste ytelsesnivå)
- 2 Lite effektiv
- 3 Nokså effektiv
- 4 Effektiv
- 5 Svært effektiv (Tilsvarende ditt høyeste ytelsesnivå)

PLANER OM Å SLUTTE I JOBBEN

<i>Sett en sirkel rundt tallet tilhørende det svaralternativet som best beskriver din jobb.</i>		Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
1.	Jeg leter aktivt etter en ny jobb	1	2	3	4	5
2.	Jeg opplever at jeg godt kan slutte i denne jobben	1	2	3	4	5
3.	Hvis jeg hadde fritt valg ville jeg sluttet i denne jobben	1	2	3	4	5

(Sjøberg & Sverke, 2000)