



Handelshøgskolen i Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Jannicke Weddegjerde Buraas

Masteroppgave
Ansattes Psykologiske Kapital

Employee's Psychological Capital

Master i Innovasjon – Spesialisering i Ledelse og Organisering

Juni 2018

Forord

Det å produsere en masteroppgave kan på mange måter sies å være kronen på verket. Etter mange år på skolebenken er man endelig klar for å ta fatt på nye utfordringer og muligheter i arbeidslivet. Denne masteroppgaven markerer slutten på min studietid, i alle fall for denne gang. Prosessen rundt oppgaven har vært utrolig spennende og lærerik, selv om den til tider har bydd på utfordringer og frustrasjon. Det å få muligheten i å fordype seg i et tema man på forhånd ikke har så mye kunnskap om har vært utrolig givende og meningsfullt. I prosessen fram mot fremstillingen av oppgaven er det flere personer jeg ønsker å takke. Først og fremst ønsker jeg å rette en stor takk til mine veiledere Terje Slåtten og Gudbrand Lien. Både for introduksjonen av det aktuelle temaet jeg har konsentrert oppgaven rundt, og for gode diskusjoner, innspill, konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntring til kritisk tenking. Videre vil jeg takke min kjære ektemann Eirik Melbye Buraas for all støtte, hjelp, oppmuntring og korrekturlesing i løpet av de siste de siste seks månedene. Det har vært gull verdt. Til slutt ønsker jeg å takke alle respondentene mine. Uten dere ville det ikke vært mulig for meg å gjennomføre denne studien.

Lillehammer, 11.06.18

Jannicke Weddegjerde Buraas

Sammendrag

Hensikten med denne studien var å øke forståelsen av påvirkningskrefter til -og konsekvenser av ansattes psykologiske kapital. Dagens samfunn er dynamisk og innovativt med et økende fokus på fornyelser, forbedringer og endringer, og for bedrifters overlevelse og vekst, har den humane kapitalen blitt stadig viktigere. Denne oppgaven har tatt for seg fire forskjellige organisasjonskulturer (klan, ad-hoc-krati, hierarki og marked) og psykologisk empowerment som mulige påvirkningskrefter til ansattes psykologiske kapital, og endringsforpliktelse (henholdsvis affektiv, normativ og kontinuitetsforpliktelse) og innovativ atferd som mulige konsekvenser av ansattes psykologiske kapital. Studien ble gjennomført ved bruk av kvantitativ metode, hvor et spørreskjema ble sendt ut til alle fag -og administrasjonsansatte ved Høgskolen i Innlandet, og resultatene er basert på de 250 ansatte som svarte på dette. Resultatene fra undersøkelsen viser at psykologisk kapital har positive og statistisk signifikante sammenhenger med både innovativ atferd og affektiv endringsforpliktelse, og at psykologisk kapital har negative og statistisk signifikante sammenhenger med kontinuitetsforpliktelse til endring. Videre viser analysene at ansattes oppfattelse av psykologisk empowerment har positive og statistisk signifikante sammenhenger med psykologiske kapital. Resultatene viser en (negativ) ikke-statistisk signifikant sammenheng mellom psykologisk kapital og normativ endringsforpliktelse og en (positiv) ikke-statistisk signifikant sammenheng mellom alle de fire organisasjonskulturene, klan, ad-hoc-krati, hierarki og marked, og psykologisk kapital. Disse funnene bidrar til å utvide forståelsen av både hva som påvirker ansattes psykologiske kapital (psykologisk empowerment), og hva ansattes psykologiske kapital kan føre til (økt innovativ atferd, sterkere affektiv endringsforpliktelse og lavere kontinuitetsforpliktelse til endring). Denne studien bidrar til å belyse viktigheten av ansattes psykologiske kapital for bedrifter generelt, og for organisasjoner i endring spesielt. Studien viser viktigheten av å investere i, og utvikle ansattes psykologiske kapital for å sikre ansattes forpliktelse og vilje til å jobbe for å få til en effektiv implementering av endring, og for å tørre å finne nye og bedre måter å utføre arbeidsoppgaver på. I tillegg belyses viktigheten av ansattes oppfattelse av psykologisk empowerment, og hvordan dette kan være med på å styrke ansattes psykologiske kapital.

Nøkkelord: Psykologisk kapital, Organisasjonskultur, Psykologisk Empowerment, Innovativ atferd, Endringsforpliktelse

Abstract

The purpose of this study was to increase the understanding of the antecedents and consequences of employee's psychological capital. Today's society is dynamic and innovative with an increasing focus on improvements and changes, and for companies' survival and growth, human capital has become rapidly more important. This paper focuses on four different organizational cultures (clan, adhocracy, hierarchy and market) and psychological empowerment as potential influences on employee's psychological capital, and commitment to change (affective, normative and continuance) and innovative behavior as possible consequences of employee's psychological capital. The study was conducted using quantitative methodology, where a questionnaire was sent to all the faculty and administration staff at the Inland Norway University of Applied Sciences, and the results are based on the 250 employees who responded. The results show that psychological capital has positive and statistically significant relationships with both innovative behavior and affective commitment to change, and negative and statistically significant relationships with continuance commitment to change. Furthermore, the results show that psychological empowerment has positive and statistically significant relationships with psychological capital. The results also show a (negative) non-statistically significant relationship between psychological capital and normative commitment to change and a (positive) non-statistically significant relationship between all four organizational cultures individually, and psychological capital. These findings contribute both to understanding antecedents of employee's psychological capital (psychological empowerment), and consequences of employee's psychological capital (increased innovative behavior, stronger affective commitment to change and lower continuance commitment to change). This study highlights the importance of employee's psychological capital for organizations in general, and for organizational change in particular. The study also shows the importance of investing in and developing employee's psychological capital to ensure employee commitment and willingness to work effectively to achieve successful implementation of change, and to dare to find new and better ways to perform work tasks. In addition, the importance psychological empowerment and how this can help strengthen employee's psychological capital is highlighted.

Keywords: Psychological Capital, Organizational Culture, Psychological Empowerment, Innovative behavior, Commitment to Change

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn for valg av tema og problemstilling.....	1
1.2. Målet med studien.....	3
1.2.1. Konseptuell modell for studien.....	3
1.3. Studiens oppbygging og struktur.....	4
2. Teoretisk rammeverk	5
2.1. Psykologisk kapital.....	5
2.1.2. Tidligere forskning.....	9
2.2. Organisasjonskultur.....	12
2.2.1. Sammenhengen mellom PsyKap og organisasjonskultur.....	14
2.3. Psykologisk empowerment.....	16
2.3.1. Sammenhengen mellom PsyKap og PsyEmp.....	18
2.4. Endringsforpliktelse.....	20
2.4.1. Sammenhengen mellom PsyKap og endringsforpliktelse.....	22
2.5. Innovativ atferd.....	26
2.5.1. Sammenhengen mellom PsyKap og innovativ atferd.....	28
3. Metodisk tilnærming	30
3.1. Spørsmålsbatteri.....	32
3.2. Utvalg.....	34
3.3. Metodekritikk og refleksjoner.....	35
4. Resultater og analyse	36
4.1. H1a,b,c,d & H2: Organisasjonskultur, PsyEmp og PsyKap.....	39
4.2. H3a: PsyKap og affektiv endringsforpliktelse.....	42
4.3. H3b: PsyKap og kontinuitetsforpliktelse til endring.....	44
4.4. H3c: PsyKap og normativ endringsforpliktelse.....	46
4.5. H4: PsyKap og innovativ atferd.....	48

5. Diskusjon, konklusjon og videre forskning.....	50
5.1. Funn i studien	50
5.2. Teoretiske implikasjoner	51
5.2.1. Studiens avsluttende modell	56
5.3. Praktiske implikasjoner	57
5.4. Konklusjon og forslag til videre forskning.....	60
Litteraturliste.....	62
Vedlegg 1: Informasjonsskriv til respondentene	69
Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen	70
Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD	72
Tabell 1: Oversikt over tidligere forskning	9
Tabell 2: Deskriptiv statistikk	36
Tabell 3: Multippel regresjonsanalyse hvor PsyKap er avhengig variabel	39
Tabell 3.1: Funn i den multiple regresjonsanalysen	40
Tabell 4: Regresjonsanalyse hvor affektiv endringsforpliktelse er avhengig variabel	42
Tabell 4.1: Funn i regresjonsanalysen	43
Tabell 5: Regresjonsanalyse hvor kontinuitetsforpliktelse til endring er avhengig variabel ..	44
Tabell 5.1: Funn i regresjonsanalysen	45
Tabell 6: Regresjonsanalyse hvor normativ endringsforpliktelse er avhengig variabel	46
Tabell 6.1: Funn i regresjonsanalysen	47
Tabell 7: Regresjonsanalyse hvor innovativ atferd er avhengig variabel	48
Tabell 7.1: Funn i den regresjonsanalysen	49
Modell 1: Konseptuell modell for studien.....	3
Modell 2: Studiens avsluttende modell	56

1. Innledning

Enhver bedrift eller organisasjon innehar en rekke ulike typer ressurser (bl.a. penger, maskiner, bygninger, utstyr, informasjon, renommé, mennesker) som er viktige å styre for å kunne nå virksomhetens mål (Nordhaug, 2002). Menneskelige ressurser kommer i form av kompetanse, innsatsvilje, holdning og motivasjon hos enkeltindivider, og siden mennesker er så forskjellige, kan det være vanskelig for en bedrift å erstatte en verdifull medarbeider med en ny tilsatt (Nordhaug, 2002). Bedriftenes ansatte er i tillegg svært viktige for å oppnå organisatorisk suksess og for å kunne opprettholde konkurransefortrinn, noe som gjør det tydelig at bedrifter burde investere i utviklingen av menneskelige ressurser (Luthans & Youssef, 2004).

En måte å investere i menneskelige ressurser på er å utvikle de ansattes psykologiske kapital (heretter referert til som «PsyKap») (Luthans & Youssef, 2004). PsyKap består av fire positive psykologiske ressurser; håp, mestringstro, optimisme og robusthet, som samlet sett kan styres for å oppnå konkurransefordeler (Luthans & Youssef, 2004). En metaanalyse av PsyKaps virkninger gjennomført av Avey, Reichard, Luthans og Mhatre (2011) konkluderte med at PsyKap er sterkt knyttet opp mot jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og trivsel på arbeidsplassen, og negativt knyttet til kynisme, turnover, stress og angst hos de ansatte. Dette tyder på at PsyKap er relatert til holdninger som er sett på som ønskelige for å oppnå effektiv styring av menneskelige ressurser i dagens dynamiske samfunn (Avey et al, 2011).

1.1. Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Jeg har valgt å skrive masteroppgaven om temaet «ansattes psykologiske kapital» fordi dette var et tema som fenget meg med en gang jeg hørte om det. PsyKap er et relativt nytt forskningsfelt og det er derfor et behov for å studere dette temaet ytterligere. Jeg har lenge interessert meg for psykologi og jeg synes det virket utrolig spennende å studere viktigheten av de ansattes PsyKap som ressurs på arbeidsplassen. Min bakgrunn kommer fra bachelorgrad i statsvitenskap, og valget falt derfor på et tema for masteroppgaven som kunne kombinere min grunnleggende interesse for psykologi, min bachelorgrad som i stor grad er fokusert rundt organisasjons- og ledelsesteori, og innovasjonsteori fra mastergraden. Med dette som bakgrunn ønsker jeg å studere hvordan positiv PsyKap kan skape konkurransefortrinn for

bedriften og jeg vil finne ut av hva som påvirker prestasjonsevnen hos de ansatte. Det er et behov for å ytterligere studere både hva som påvirker de ansattes PsyKap, og hva de ansattes PsyKap kan føre til. Ingen studier per dags dato har tatt for seg hvordan organisasjonskulturen og psykologisk empowerment (heretter referert til som «PsyEmp») påvirker de ansattes PsyKap. Det er heller ikke forsket på hvordan PsyKap påvirker de ansattes endringsforpliktelse, tross at det er forsket på hvordan PsyKap påvirker andre stadier av endringsprosessen. Denne studien vil derfor kunne bidra til litteraturen på dette feltet. Samtidig ønsker jeg å bidra ytterligere til den eksisterende litteraturen på feltet PsyKap og innovativ atferd, da det å være innovativ er meget sentralt for bedrifters overlevelse og vekst i dagens dynamiske samfunn.

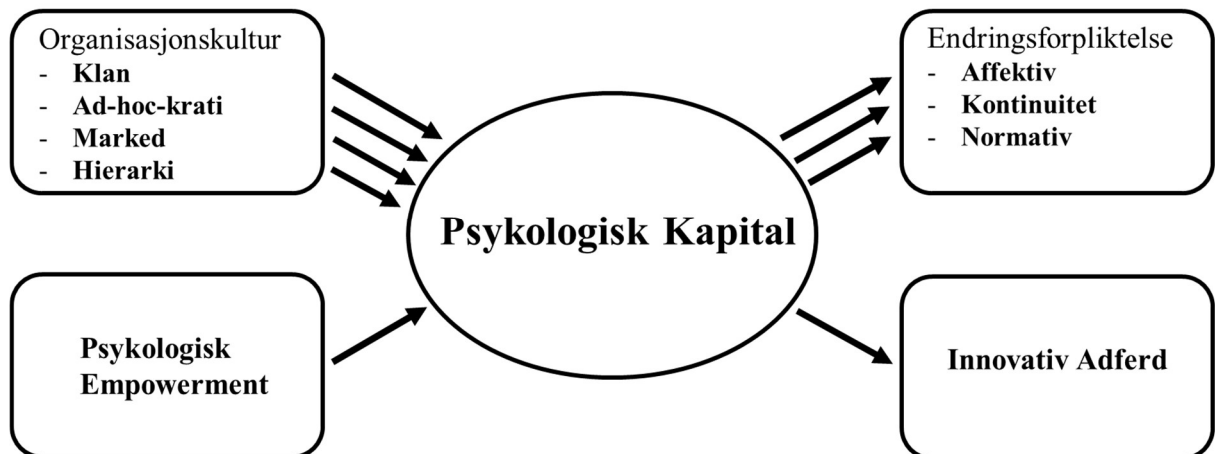
Med høgskolen i Innlandet (HINN) som case vil jeg undersøke om organisasjonskulturen og de ansattes oppfattelse av PsyEmp fremmer PsyKap hos ansatte og se om det er en sammenheng mellom ansattes PsyKap og deres innovative atferd. Videre har jeg valgt å ta for meg endringsforpliktelse, da HINN nylig har gått gjennom en større fusjon med påfølgende endringer innad i organisasjonen. HINN ble etablert 01.01.17 som en følge av Kongelig resolusjon om å fusjonere Høgskolen i Hedmark og Høgskolen i Lillehammer. I praksis betyr dette at den nye høgskolen nå består av seks campuser: Blæstad, Elverum, Evenstad, Hamar, Lillehammer og Rena. Det jeg ønsker å finne ut av er om de ansattes PsyKap har innvirkning på om de føler seg forpliktet til å være med på disse endringene, enten fordi de selv vil det, fordi de føler de burde det, eller fordi de må/ikke har noe valg. Denne studien vil altså konsentrere seg om de ansattes PsyKap og se på organisasjonskultur og PsyEmp som mulige påvirkningskrefter til, og på innovativ atferd og endringsforpliktelse som mulige konsekvenser av ansattes PsyKap. For å få svar på de spørsmål som studien stiller, presenteres følgende problemstilling:

«Hvordan påvirkes de ansattes psykologiske kapital av bedriftens organisasjonskultur og oppfattet psykologisk empowerment, og hvilken effekt har psykologisk kapital på de ansattes innovative atferd og endringsforpliktelse?»

1.2. Målet med studien

Hovedfokuset i denne oppgaven er å utvide forståelsen av ansattes PsyKap. Målet med studien er å finne ut av mulige påvirkningskrefter til ansattes PsyKap (Organisasjonskultur og PsyEmp) og mulige konsekvenser av ansattes PsyKap (Innovativ atferd og endringsforpliktelse). Organisasjonskultur består av fire ulike kulturtyper (klan, ad-hoc-krati, hierarki og marked) som alle har sine unike karakteristikk (Daulatram, 2003). PsyEmp handler om ansattes totale følelse av å være mynddiggjort (Spreitzer, 1995). Endringsforpliktelse består av tre kognisjoner (affektiv endringsforpliktelse, normativ endringsforpliktelse og kontinuitetsforpliktelse til endring) som handler om hvorvidt man støtter endringen fordi man vil, burde eller må (Herscovitch & Meyer, 2002). Innovativ atferd forstås i denne oppgaven på individnivå og handler om ansattes utvikling, tilpassing og implementering av nye ideer og arbeidsmetoder (Yuan & Woodman, 2010). For å illustrere dette på en oversiktlig måte presenteres det nedenfor en konseptuell modell for studien (1.2.1.).

1.2.1. Konseptuell modell for studien (modell 1)



1.3. Studiens oppbygging og struktur

Oppgaven består av fem hovedkapitler med underoverskrifter, henholdsvis; Innledning, teoretisk rammeverk, metodisk tilnærming, resultater, og diskusjon, konklusjon og videre forskning. Før hoveddelen, presenteres forord, sammendrag (norsk og engelsk), samt innholdsfortegnelse.

Kapittel 2 består av hele det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Først gjøres det rede for generell teori vedrørende PsyKap, hvor det på slutten presenteres en tabell over tidligere forskning. Videre følger oppgaven strukturen til den utvidede konseptuelle modellen for studien, hvor det legges frem teori med følgende temaer:

- Organisasjonskultur og sammenhengen mellom organisasjonskultur og PsyKap
- PsyEmp og sammenhengen mellom PsyEmp og PsyKap
- Endringsforpliktelse og sammenhengen mellom endringsforpliktelse og PsyKap
- Innovativ atferd og sammenhengen mellom PsyKap og innovativ atferd

Hypotesene legges frem på slutten av hvert underkapittel. Diskusjonsdelen av oppgaven vil bruke dette teoretiske rammeverket som utgangspunkt i drøftingen av funn og resultater.

Kapittel 3 tar for seg valg av metode og begrunnelse for dette. Her presenteres også spørsmålsbatteriet og utvalget til undersøkelsen.

Kapittel 4 tar for seg resultater, funn og analyser. De ulike funnene presenteres i tabeller for hver av de ulike temaene for oppgaven.

Kapittel 5 består av diskusjonen hvor resultatene fra undersøkelsen kobles sammen med eksisterende teori, og personlige tolkninger og drøftinger legges frem. Her presenteres først studiens teoretiske implikasjoner, etterfulgt av studiens praktiske implikasjoner. Helt til slutt legges det frem en samlet oppsummering/konklusjon fra studien og forslag til videre forskning drøftes.

2. Teoretisk rammeverk

2.1. Psykologisk kapital

PsyKap er som nevnt innledningsvis de individuelle menneskelige ressursene den enkelte ansatte besitter i jobbsammenheng, som består av håp, mestringstro, optimisme og robusthet (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Innenfor PsyKap blir spørsmålet «hvem er jeg?» minst like viktig som «hva jeg vet» eller «hvem jeg kjenner» (Luthans et al, 2004). Tradisjonelt er det tre kapitalformer som har fått mye oppmerksomhet; Sosial kapital som handler om nettverk, hvem man kjenner etc., økonomisk kapital som handler om de økonomiske ressursene man besitter, og menneskelig kapital som handler om kunnskap og hva man kan (Luthans et al, 2004). PsyKap har de siste årene fått økt oppmerksomhet, og Luthans, Avolio og Norman (2007a) fant i sin studie at ansatte som har høyere nivå av håp, mestringstro, optimisme og robusthet, har større sannsynlighet for å takle ulike typer dynamiske, globale og miljømessige utfordringer de fleste organisasjoner står ovenfor, enn det ansatte med lavere PsyKap klarer å takle. PsyKap blir i denne oppgaven studert på det individuelle nivået og defineres som følger;

PsyCap is an individual's positive psychological state of development and is characterized by: (1) having confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks, (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future, (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed, and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resilience) to attain success (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007b, s. 3).

Det var Martin Seligman som i 1998 først introduserte begrepet «positiv psykologi» i et forsøk på å flytte psykologiens fokus over fra det negative til det positive, slik at man heller legger vekt på hva som får helt normale mennesker til å blomstre under de rette forholdene, framfor å hele tiden fokusere på problemer, diagnoser og behandlingsmetoder (Christensen, 2011; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Positiv psykologi handler om å forstå våre tanker, følelser og handlinger på nye måter, og for å få til et engasjert og pro-aktivt arbeidsmiljø, er man avhengig av å tilføre positive faktorer eller ressurser som bidrar til å øke de ansattes engasjement (Christensen, 2011). Denne oppgaven vil se på positiv arbeids- og organisasjonspsykologi fra et mikroperspektiv som omhandler individets positive jobbressurser, og rette fokuset mot Positive Organizational Behaviour (POB) hvor de positive menneskelige styrker og psykologiske evner kan måles, utvikles og styrkes for å oppnå

forbedrede prestasjoner i dagens arbeidsliv (Christensen, 2011). Positiv PsyKap kan føre til at de ansatte får bedre helse, mer motivasjon, sterkere forpliktelse og økt prestasjon, noe som igjen gjør at PsyKap har en bred viktighet når det kommer til å forstå organisatorisk ytelse (Cameron, 2013).

Luthans et al (2004) forklarer de fire PsyKap ressursene som følger: Mestringstro går ut på den ansattes overbevisning om at han/hun klarer å motivere seg selv og bruke sine kunnskaper og evner til utføre en bestemt oppgave innen en gitt kontekst. Håp handler om å være motivert til å utføre arbeidsoppgaver for å nå de målene som er satt. Optimisme går ut på at man evner å se på negative hendelser som forbigående, og ikke som langvarige problemer, samtidig som at man evner å fokusere og legge vekt på positive hendelser, og ikke bare lar slike hendelser «flyte forbi». Robusthet handler om å ha en sterk aksept av virkeligheten, samtidig som at man innehar troen på at livet er meningsfylt og at man evner å improvisere og tilpasse seg vesentlige forandringer.

PsyKap er knyttet til ønskelige holdninger hos ansatte, slik som ansattes intensjoner om å forbli i organisasjonen, jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse (Lorenz, Beer, Pütz & Heinitz, 2016). Ansatte med høy PsyKap har også vist seg å være mer myndiggjort, noe som fører til mindre utskifting av personell og lavere sykefravær (Lorenz et al, 2016). Samtidig yter ansatte med høy PsyKap generelt bedre på arbeidsplassen enn ansatte med lavere PsyKap, fordi ansatte med høy PsyKap innehar sterkere ressurser for å nå mål (Lorenz et al, 2016). PsyKap kan derfor være en svært viktig ressurs for å positivt påvirke ansattes arbeidsprestasjon, spesielt innenfor utviklingsprosesser og ytelsesstyring innen HR (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, 2011). Har man en gyldig måte å måle PsyKap på innad i bedriften, kan organisasjoner bruke de ansattes PsyKap til å avgjøre hvilke ansatte som kan passe i gitte situasjoner og roller (Peterson et al, 2011). Den enkelte ansattes nivå av PsyKap kan også være en viktig ressurs for å kunne bli vurdert til å jobbe med tvetydige, komplekse, utfordrende og kriseorienterte oppgaver, fordi den psykologiske kapitalen den ansatte innehar kan være med på å forhindre stress under slike arbeidsoppgaver (Peterson et al, 2011). De fire positive PsyKap ressursene (håp, mestringstro, optimisme og robusthet) bidrar til positiv PsyKap i form av forbedret organisatorisk ytelse, slik som økt produktivitet, bedre kundeservice og mindre utskifting av personell (Luthans et al, 2004).

Alle de fire positive psykologiske ressursene kan måles, er åpne for utvikling, og kan styres i retningen av mer effektiv innsats på arbeidsplassen (Luthans et al, 2004). For å kunne måle organisatorisk suksess er man avhengig av å både ta monetære (økonomiske) og ikke-monetære (ikke-økonomiske) faktorer med i beregningen (Paek, Schuckert, Kim og Lee, 2015). Man kan måle forskjellige typer kapital (human, sosial, psykologisk, kulturell etc.), og på denne måten blir ikke 'kapital' lenger begrenset til å kun dreie seg om monetære/finansielle aspekter (Paek et al, 2015). PsyKap er et fenomen som gir konkurransefordeler gjennom investering i og utvikling av mennesker, altså organisasjonens humane kapital (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). For at en organisasjon skal klare å være suksessfull og bærekraftig, må organisasjonen derfor ta ulike former for kapital med i beregningen, og ikke kun konsentrere seg om den økonomiske kapitalen som har vært den dominerende formen for kapital opp gjennom historien (Paek et al, 2015).

PsyKap har lenge blitt ansett som et individualistisk fenomen som konsentrerer seg om den enkelte ansattes positive psykologiske opplevelse og utvikling, og selv om nyere forskning har begynt å behandle PsyKap som et kollektivt fenomen (Dawkins, Martin, Scott & Sanderson, 2015), vil jeg i denne oppgaven behandle PsyKap som et individualistisk fenomen gjennom å studere de enkelte ansattes PsyKap. Det finnes flere studier på sammenhengen mellom PsyKap og de ansattes holdninger, atferder og ytelser på arbeidsplassen, men det var først i 2010 at den første studien som viser at ansattes PsyKap faktisk kan utvikles og resultere i forbedret prestasjon, ble publisert (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010, s. 60).

Nedenfor presenteres en tabell over tidligere forskning gjort på PsyKap med relevans til denne studien. Tabellen inkluderer tidligere forskning gjort på feltet PsyKap gjennom de siste 10 årene. Forskningsartiklene er hentet via to elektroniske databaser, henholdsvis Oria-Bibsys (høgskolen i Innlandets biblioteksdatabase) og Google Scholar. Gjennom et omfattende litteratursøk endte jeg opp med til sammen 11 forskningsartikler med relevans til denne studien. I tabellen fremkommer det flere tydelige kunnskaps-gap, hvor det er behov for ytterligere forskning på feltet. Disse vil jeg gå tydeligere gjennom i de ulike teorikapitlene under tabellen. Seks forskjellige artikler har undersøkt og konkludert med at det er positive

sammenhenger mellom de ansattes PsyKap og deres kreativitet, innovative atferd eller innovasjon generelt (Abbas & Raja, 2015; Hsu & Chen, 2015; Jafri, 2012; Luthans, Youssef & Rawski, 2011; Sweetman, Luthans, Avey & Luthans, 2011; Ziyae, Mobaraki & Saeediyounet, 2015). Imidlertid er ingen av disse studiene gjort på ansatte ved universitet eller høyskole.

I gjennomgangen av de fem resterende artiklene som har undersøkt sammenhengen mellom PsyKap og endring, viser resultatene at PsyKap er positivt knyttet opp mot positiv organisatorisk endring og endringsforberedthet, og negativt knyttet til endringsmotstand (Avey, Wernsing & Luthans, 2008; Beal III, Stavros & Cole, 2013; Dorling, 2017; Kirrane, Lennon, O'Connor & Fu, 2016; Lizar, Mangundjaya & Rachmawan, 2015).

Litteraturgjennomgangen viser at selv om det er forsket på forholdet mellom PsyKap og endring, så mangler det forskning på forholdet mellom PsyKap og endringsforpliktelse. I tillegg viser litteraturgjennomgangen at det per dags dato ikke finnes noe forskning som har undersøkt den direkte sammenhengen mellom organisasjonskultur og PsyKap, eller den direkte sammenhengen mellom PsyEmp og PsyKap. Det er derfor et litterært behov for å dokumentere hvordan organisasjonskulturen og PsyEmp påvirker ansattes PsyKap.

Litteraturen bærer også preg av at tidligere forskning hovedsakelig er konsentrert til USA og Asia (med to unntak fra europeiske land; Kirrane et al (2016) og Dorling (2017)), noe som gjør denne norske studien til den første av sitt slag.

2.1.2. Tabell 1: Oversikt over tidligere forskning gjort på PsyKap og innovativ atferd, og PsyKap og endring de siste 10 årene

Artikkel	Forfatter(e)	Land	Utvalg	Relasjon til Psykologisk Kapital	Hovedfunn
“Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors”	Avey et al (2008)	USA	132 ansatte fra et variert utvalg organisasjoner i ulike sektorer	P: Psykologisk kapital M: Positive emosjoner K: Positiv organisatorisk endring	Resultatene viser blant annet at ansattes positive psykologiske kapital og emosjoner er viktige bidragsyttere til positiv organisatorisk endring
“The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation”	Luthans et al (2011)	USA	Et bredt tverrsnitt av 1526 ansatte	P: Psykologisk kapital K: Innovasjon	Resultatene viser at psykologisk kapital har positive sammenhenger med rapportert innovasjon
“Relationship between Positive Psychological Capital and Creative Performance”	Sweetman et al (2011)	USA	899 ansatte fra flere ulike organisasjoner, nivåer og stillinger	P: Psykologisk kapital K: Kreativ ytelse	Resultatene viser en signifikant sammenheng mellom de ansattes nivå av psykologisk kapital og deres kreative ytelse
“Psychological capital and innovative behaviour: An empirical study on apparel fashion industry”	Jafri (2012)	India	130 ansatte i ulike stillinger ved flere forskjellige motehus	P: Psykologisk kapital K: Innovativ atferd	Resultatene viser at psykologisk kapital signifikant forklarer variansen i de ansattes innovative atferd

“Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior”	Beal III et al (2013)	USA	97 ansatte hos en statlig organisasjon	P: Psykologisk kapital M: Endringsmotstand K: Medarbeiderskap	Resultatene viser blant annet at høyt nivå av endringsmotstand medierer de positive effektene av psykologisk kapital på medarbeiderskap, og at ansatte som viser høy grad av endringsmotstand også viser lavt nivå av psykologisk kapital
“Impact of psychological capital on innovative performance and job stress”	Abbas og Raja (2015)	Pakistan	237 ansatte i en rekke ulike bransjer og organisasjoner	P: Psykologisk kapital K: Innovativ atferd og jobb stress	Resultatene viser at ansatte med høyere nivå av psykologisk kapital har større sannsynlighet for å vise innovativ atferd, enn ansatte med lavere nivå av psykologisk kapital har
“The Cross-Level Mediating Effect of Psychological Capital on the Organizational Innovation Climate–Employee Innovative Behavior Relationship”	Hsu og Chen (2015)	Taiwan	781 ansatte fra 16 forskjellige organisasjoner innen en rekke ulike felt	P: Organisatorisk innovasjonsklima M: Psykologisk kapital K: Innovativ atferd	Resultatene viser at ansattes positive psykologiske kapital har større innflytelse enn organisatorisk innovasjonsklima på de ansattes innovative atferd
“The Effect of Psychological Capital on Innovation in Information Technology”	Ziyae et al (2015)	Iran	132 ledere og ansatte hos ulike bankfilialer for landkreditt	P: Psykologisk kapital K: Innovasjon innen IT	Resultatene viser positive og signifikante sammenhenger mellom Psykologisk kapital og innovasjon innen IT

“The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change”	Lizar et al (2015)	Indonesia	175 ansatte hos et statlig byggefirma	P: Psykologisk kapital og psykologisk empowerment K: Endringsforberedthet	Resultatene viser at både psykologisk kapital og psykologisk empowerment har positiv og signifikant innflytelse på individuell endringsforberedthet
“Linking perceived management support with employees’ readiness for change: the mediating role of psychological capital”	Kirrane et al (2016)	Irland	120 ansatte i en vitenskaps-sentrert sektororganisasjon	P: Oppfattet ledelsesstøtte M: Psykologisk kapital K: Endringsforberedthet	Resultatene viser at psykologisk kapital delvis medierer forholdet mellom ledelsesstøtte og ansattes endringsforberedthet, noe som indikerer at de ansattes respons til endring både er påvirket av deres personlige psykologiske ressurser, og av deres oppfatninger av organisasjonsmiljøet
Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration – A theoretical model	Dorling (2017)	Storbritannia	Analysering av tidligere forskning gjennom et omfattende litteratursøk, sammen med intervjuer av et nøyte utvalgt panel bestående av eksperter	P: Psykologisk kapital K: Endringsmotstand	Resultatene viser at psykologisk kapital har sterke sammenhenger med ønskelige holdninger og atferder hos ansatte, som er sentrale etter fusjoneringer. Samtidig fremkommer det at høyt nivå av psykologisk kapital kan minske endringsmotstand, mens lavt nivå gjør det motsatte

P: Påvirkningskraft, M: Mediator, K: Konsekvenser

2.2. Organisasjonskultur

Organisasjoner er sammensatt av en rekke mennesker som gradvis former organisasjonens kultur, og ansatte som innehar verdier kompatible med organisasjonskulturen vil ha lettere for å tilpasse seg og vil ha sterkere forpliktelse ovenfor organisasjonen (Meyer, 2009). Derfor kan endringer som truer bedriftens kjerneverdier potensielt minske de ansattes tilpasning og organisasjonsforpliktelse (Meyer, 2009). Spesielt store organisatoriske endringer (fusjoner, oppkjøp etc.) fører nesten alltid til endringer i organisasjonskulturen (Meyer, 2009). Det er derfor svært viktig at store organisatoriske endringer blir håndtert på en god måte, gjennom tydelig kommunikasjon og vektlegging på rettferdighet, slik at man kan opprettholde og potensielt bygge opp en enda sterkere organisasjonskultur med nye målsettinger for de ansatte og organisasjonen (Meyer, 2009).

Daulatram (2003) forklarer organisasjonskultur som de felles verdiene og overbevisningene som hjelper mennesker å forstå organisatorisk funksjon og på den måten gi de normer for atferd innad i organisasjonen. Organisasjonskultur kan deles opp i fire forskjellige typer; klan kultur, ad-hoc-krati kultur, hierarkisk kultur og markeds kultur (Daulatram, 2003). Hver av disse kulturene har sine spesielle måter å forstå verden på, ulike lederstiler, forskjellige verdier som holder medlemmene sammen, og egne måter å jobbe strategisk for å oppnå høyest mulig grad av effektivitet (Daulatram, 2003). En kulturell type viser til typiske kjennetegn ved en kultur, f.eks. ved å være innovativ og risikovillig, byråkratisk og tradisjonsbundet, eller læringsorientert (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De ulike kulturene er imidlertid ikke ekskluderende ovenfor hverandre, og de fleste bedrifter innehar elementer fra flere forskjellige typer kulturer (Daulatram, 2003). Ved å studere kulturen innad i en gitt organisasjon, kan man finne ut om kulturen i organisasjonen er dominert av en type kultur, eller at organisasjonskulturen bærer preg av å inneha elementer fra flere av de ulike kulturene (Daulatram, 2003).

Klan kan sees på som den samarbeidende-, ad-hoc-krati den skapende-, hierarki den kontrollerende- og marked den konkurrerende kulturtypen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Daulatram (2003) forklarer klankultur som det omvendte av markeds kultur, hvor personlige faktorer er viktige, hvor lederen ofte er en mentor, tilrettelegger eller foreldre-figur, og hvor lojalitet og tradisjon står sterkt, og man fokuserer på mennesker som ressurser. Grunntanken i

klankulturen er at effektivitet hovedsakelig skapes gjennom tett samarbeid, og at verdiene skapes gjennom fellesskap, frihet for de ansatte, og utvikling av kommunikasjonskompetanse og samarbeidsevne (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I Ad-hoc-kрати-kulturen derimot, er effektivitet tett knyttet opp om innovasjon og nytenking og verdiene er dermed fokusert på fleksibilitet, evne til å takle uforutsette hendelser og det å klare å se ting på nye måter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ad-hoc-kрати-kulturen finnes ofte på en dynamisk og entreprenøriell arbeidsplass, gjerne ledet av entreprenører eller innovatører, hvor innovasjon og utvikling står i spissen for vekst og tilegnelsen av nye ressurser (Daulatram, 2003). Her er kreativitet det sentrale og lederen har gjerne store visjoner for fremtiden, samtidig som at konflikt blant de ansatte oppfordres, da dette kan sees på som en kilde til innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Den hierarkiske kulturen fremkommer ofte på en formalisert og strukturert arbeidsplass hvor lederen gjerne er en koordinator eller organisator, og hvor formelle lover og regler står sterkt (Daulatram, 2003). Her fokuserer man på at effektivitet skapes gjennom forutsigbare og stabile prosesser ved at man har kontroll på hele produksjonen (inkludert de ansatte), og verdiene skapes gjennom produksjon av stabile varer/tjenester av høy kvalitet som leveres til avtalt tid og sted (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Markedskulturen er gjerne mål-rettet, og ledet av en produsent, som legger vekt på oppgave og målutvikling, spesielt med tanke på konkurransedyktige handlinger og prestasjoner (Daulatram, 2003). Effektivitet er dermed hovedsakelig knyttet opp mot et sterkt markedsfokus og evne til å konkurrere, slik at verdiene er forbundet med evne til å ta markedsandeler, nå mål og oppnå lønnsomhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Lederen er gjerne svært konkurranseorientert og det er som regel liten aksept for mennesker som ikke yter sitt aller beste til enhver tid, noe som ofte fører til at relasjonene mellom de ansatte kan karakteriseres som ganske «røffe» (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En organisasjons kultur er et sosialt konstruert fenomen som binder organisasjonen sammen (Cameron & Quinn, 2011), og en sterk organisasjonskultur som gir medarbeiderne en opplevelse av tilhørighet og fellesskap, kan være en viktig faktor for å forklare organisatorisk suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På denne måten kan organisasjonskulturen bidra til både systembalanse og effektivitet i organisasjonen (Aasen & Amundsen, 2011). Samtidig kan organisasjonskulturen ha sterke effekter på atferden til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik,

2013). Imidlertid er det viktig å ikke blande organisasjonskultur og organisatorisk klima. Cameron og Quinn (2011, s. 20) legger vekt på at mens organisatorisk klima består av individers midlertidige holdninger, følelser og oppfatninger som kan endre seg både raskt og dramatisk, er kulturen organisasjonens kjernekaraktistikk fordi den er varig, endrer seg sakte, og inkluderer kjerneverdier og felles forståelser/tolkninger om hvordan ting er i organisasjonen.

2.2.1. Sammenhengen mellom PsyKap og organisasjonskultur

Dagens ledere har mulighet til å påvirke og utvikle de ansattes mestringstro, håp, optimisme og robusthet og på den måten forbedre både individuell- og organisatorisk ytelse (Luthans et al, 2004). PsyKap som helhet representerer derfor en kjernekonstruksjon som organisasjoner har mulighet til å investere i, og utvikle, for å oppnå konkurransefortrinn gjennom økt vekst og ytelsesforbedring (Luthans et al, 2008). Det er som nevnt tidligere i oppgaven et behov for å undersøke hvordan ulike kulturer innad i organisasjonen påvirker de ansattes nivå av PsyKap. Ingen studier per dags dato har tatt for seg denne spesifikke sammenhengen, men Luthans et al (2008) undersøkte PsyKaps medierende rolle i forholdet mellom støttende organisasjonsklima og ansattes ytelse på arbeidsplassen, og fikk støtte for sine antagelser om at oppfatninger av et støttende klima kan skape de positive forholdene som er nødvendige for at PsyKap skal blomstre. PsyKap er positivt knyttet opp til prestasjon, tilfredshet og forpliktelse, og ansatte som opplever organisasjonsklimaet som støttende vil ha større sannsynlighet for å inneha høyere nivå av PsyKap (Luthans, 2008). Ifølge Schein (2010) må imidlertid klima ikke sees på som det samme som kultur, men heller forstås som et fenomen som kommer til uttrykk gjennom selve kulturen.

Klankulturen er kjent som den samarbeidende kulturen, hvor delte verdier og mål, samhörighet, deltagelse og individualisme står sterkt (Cameron & Quinn, 2013). I slike kulturer blir bedrifter mer som utvidede familier istedenfor økonomiske enheter, og teamarbeid og myndiggjøring av ansatte er viktig (Cameron & Quinn, 2013). Disse verdiene er i tråd med PsyKap generelt, men ressursen håp spesielt, da håp innebærer at de ansatte innehar makt, frihet og autoritet til å trekke egne beslutninger og til å ta egne valg (Luthans et al, 2007). Ad-hoc-kratier har heller ikke en sterk og styrende ledelse, men heller en ledelse som fremmer entreprenørskap, kreativitet og foregangsaktiviteter, slik at maktflyten

istedenfor beveger seg fra individ til individ eller fra arbeidsgruppe til arbeidsgruppe (Cameron & Quinn, 2013). Også her legges det vekt på individualisme og arbeidsplassen preges av dynamikk, innovasjon, kreativitet og sjansetaking (Cameron & Quinn, 2013). En slik kultur kan i likhet med klankulturen tenkes å styrke ansattes PsyKap, gjennom at interne oppfatninger av å være i kontroll er positivt for individers PsyKap (Luthans et al, 2007). I tillegg blir mestringstro sentralt innenfor ad-hoc-krati-kulturen. Individer som opplever høy grad av mestringstro evner å sette egne mål, takler utfordringer og hindringer med letthet, de er motiverte, og de klarer å sette av nok tid til å nå sine mål (Luthans et al, 2007).

Hierarkikulturen skiller seg fra både klan- og ad-hoc-krati-kulturen, da denne kulturen er preget av høyere grad av kontroll, formelle regler og retningslinjer, stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet (Cameron & Quinn, 2013). Markedskulturen er en konkurransedrevet kultur hvor selve organisasjonen fungerer som et marked, og markedsøkonomiske mekanismer, konkurrerende dynamikk, pengeutveksling, konkurranseevne og produktivitet står sentralt (Cameron & Quinn, 2013). Mens ledelsen i den hierarkiske kulturen er preget av å være overvåkende, organiserende og koordinerende, er ledelsen i markedskulturen ofte hardtkjørende, tøff og konkurransedrevet (Cameron & Quinn, 2013). Det er naturlig å tenke seg at slike ledelsesstiler vanskeliggjør en støttende kultur, da hovedfokuset dreier seg om effektivitet og konkurranse. I tillegg legger Luthans og Youssef-Morgan (2017) til grunn at det er svært usannsynlig at ansattes PsyKap får muligheten til å vokse og utvikle seg i organisasjoner preget av rigide strukturer, begrenset autonomi, dårlig ledelse, ineffektive teamdynamikker, urimelig mengde press og utilstrekkelige ressurser. Klarer ledelsen derimot å skape en mer positiv, fremtidsrettet og støttende kultur, er det sannsynlig at det vil kunne bidra til både å redusere sykefravær, stress og utbrenthet blant de ansatte (Luthans et al, 2007). Ledelsens positivitet og autenticitet vil også kunne ha en smittende effekt gjennom hele organisasjonen, og bygge opp under de ansattes mestringstro (Luthans et al, 2007). Uansett om en organisasjon er sammensatt av en eller flere av de ulike kulturtypene, er det tydelig at ledelsen er en viktig bidragsyter for å fremme en positiv organisasjonskultur.

Kulturen skapes gjennom mellommenneskelig samhandling og formes av vår egen atferd (Schein, 2010, s. 3). Samtidig er organisasjonskultur og ledelse tett knyttet opp mot hverandre og ledelsen i en organisasjon har som regel stor innflytelse over hvordan

organisasjonskulturen blir skapt og utviklet (Schein, 2010). Schein (2010) legger vekt på at ved å forstå kultur på en bedre måte, vil vi også forstå oss selv bedre og få muligheten til å gjenkjenne våre indre styrker som definerer hvem vi er. Kultur er altså ikke bare rundt oss mennesker, den er også inni oss (Schein, 2010). Dette er selve essensen i hvorfor organisasjonskulturens påvirkning på de ansattes PsyKap bør studeres. Som diskutert tidligere i oppgaven kan de ansattes PsyKap skapes, formes og påvirkes. Denne studien vil derfor se på hvordan de fire ulike organisasjonskulturene (klan, ad-hoc-krati, hierarki og marked) påvirker de ansattes PsyKap. Siden ledelsen har muligheter til både å skape og utvikle organisasjonskulturen, -og de ansattes PsyKap, er det derfor nærliggende å tenke seg at ulike organisasjonskulturer påvirker ansattes PsyKap i ulike retninger. På grunn av manglende teori på feltet 'organisasjonskultur og PsyKap', antar denne studien at klan- og ad-hoc-krati-kulturene vil påvirke ansattes PsyKap positivt, og at hierarki -og markedskulturene påvirke ansattes PsyKap negativt. Dette fordi ledelsen i klan -og ad-hoc-krati-kulturen ser ut til å bidra til et mer støttende organisasjonsklima ovenfor de ansatte enn hierarki -og markedskulturen er. Følgende hypoteser presenteres derfor for forholdet mellom organisasjonskultur og PsyKap:

H1a: Klankulturen fører til høyere PsyKap

H1b: Ad-hoc-krati-kulturen fører til høyere PsyKap

H1c: Hierarkikulturen fører til lavere PsyKap

H1d: Markedskulturen fører til lavere PsyKap

2.3. Psykologisk empowerment

Det samfunnet vi i dag lever i er preget av et økende fokus på kreativitet og entusiasme for å få til innovasjoner i organisasjoner, og mestring, moralsk mot og holdninger blir vektlagt, noe som fører med seg et behov for en ny og tilpasset lederrolle (Adriaenssen, Johannessen & Johannessen, 2017). Adriaenssen et al. (2017) snakker om at dagens ledere må forstå hvordan man skal lede den nye generasjonen i arbeidslivet, «generasjon Y» (personer født mellom 1978 og 1990), som ser på kreativitet og innovasjon som en forutsetning og ikke bare et mål for å jobbe, og som kan beskrives som digitale anarkister. Denne generasjonen kommer med et økende krav om autonomi, selvledelse, selvorganisering og forventninger om at ledere skal

være autentiske, og for at ledere skal få dette til må de reorganisere virksomheten og fokusere mot førstelinjeorganisering istedenfor en klassisk hierarkisk organisering (Adriaenssen et al, 2017). Gjennom en slik lederstil vil ansatte som er i direkte kontakt med kunder, brukere, studenter o.l. få økt betydning, beslutningsmyndighet, informasjon og belønning (Adriaenssen et al, 2017).

En måte å møte denne nye generasjonens krav på, er gjennom det som kalles «oppfattet PsyEmp». PsyEmp kan forklares som en opplevd psykologisk tilstand eller flere kognisjoner som fremmer ansattes indre motivasjon gjennom følelser av mestring, mening, kompetanse, valgmuligheter og innvirkning ved å identifisere, for så å fjerne, forhold som fremmer maktesløshet hos ansatte (Zhang & Bartol, 2010). Spreitzer (1995) var den første som bragte PsyEmp på banen, og hun forklarer PsyEmp som en motiverende konstruksjon med røtter i fire kognisjoner (mening, kompetanse, selvbestemmelse og påvirkning) som samlet sett gjenspeiler en aktiv, snarere enn en passiv tilnærming til arbeidsrollen. En slik aktiv rolle innebærer at individer ønsker og føler seg i stand til å forme sin arbeidsrolle og kontekst, og disse fire kognisjonene utfyller hverandre, slik at mangelen på en av de fire vil svekke, men ikke nødvendigvis eliminere den totale følelsen av å være myndiggjort/empowered (Spreitzer, 1995). Spreitzer (1995) forklarer de fire kognisjonene som følger; Mening handler om verdien av arbeidsmål-/formål i forhold til et individs egne idealer og standarder, slik at mening innebærer en tilpasning mellom kravene til arbeidsrollen og egne overbevisninger, verdier og væremåter; Kompetanse handler om et individs tro på hans/hennes evner til å utføre arbeidsoppgaver på en god måte; Selvbestemmelse handler om et individs følelse av å ha valgmuligheter og autonomi når det kommer til igangsetting eller regulering av arbeidsprosesser. Dette kan dreie seg om hvilke arbeidsmetoder som skal brukes, hvilket tempo det skal gå i og hvor mye innsats som skal legges i arbeidet; Påvirkning handler om i hvilken grad individer føler de kan påvirke strategiske, administrative eller driftsmessige utfall på arbeidsplassen.

En slik positiv psykologisk tankegang tar utgangspunkt i den enkeltes styrker og bygger videre på dette, noe som gjør at positiv psykologi passer godt sammen med kravene fra generasjon Y (Adriaenssen et al, 2017). De beste forutsetningene for personlig og organisatorisk suksess får man om man finner aktiviteter som den enkelte er god på, samtidig

som at den enkelte motiveres til å gjøre en forskjell på disse områdene, noe som igjen kan hjelpe ledere til å bringe virksomheten fra god til fremragende (Adriaenssen et al, 2017). Ledelsens anvendelse av positiv psykologi i virksomheter kan ha mange nyttige ringvirkninger, blant annet fordi anvendelsen av positiv psykologi kan fremme et positivt klima for utvikling av velvære, arbeidsglede, trivsel og engasjement i organisasjonen, og kan medvirke til knytting av positive nettverk både i og utenfor organisasjonen (Adriaenssen et al, 2017). En effektiv leder vil derfor fokusere på medarbeidernes personlige styrke, velge de rette personene og forstå medarbeidernes behov for å jobbe med noe de brenner for (Adriaenssen et al, 2017).

PsyEmp (og affektiv endringsforpliktelse) er spesielt viktig i tider hvor organisasjonen er inne i en endringsprosess som krever involvering og bidrag fra de ansatte (Morin et al, 2016). Dette fordi store og langvarige organisatoriske endringer krever myndiggjorte og forpliktete ansatte som er villig til å ta initiativ og aktivt håndtere problemer som dukker opp i løpet av endringsprosessen (Morin et al, 2016). Det er imidlertid verdt å merke seg at PsyEmp skiller seg fra tradisjonell empowerment ved at PsyEmp i tillegg til å handle om at ansatte skal være empowered/myndiggjort, også inkluderer en indre oppfattelse hos ansatte om å faktisk være empowered/myndiggjort. For å illustrere dette kan man for eksempel tenke seg at en person gis autonomi uten å inneha troen på at hun/han har evner til å handle autonomt, og tildelingen av denne autonomien vil da ikke kunne gi forbedrede resultater hverken for bedriften eller den ansatte (Siegall & Gardner, 2000). For at ansattes oppfattelse av PsyEmp skal vokse og utvikle seg, har ledelsen dermed et ansvar for å aktivt støtte opp under medarbeiderne og sørge for at de ikke bare vet at de er myndiggjort, men at de faktisk føler at de har kontroll, autonomi og selvbestemmelse på arbeidsplassen (Morin et al, 2016).

2.3.1. Sammenheng mellom PsyKap og PsyEmp

PsyKap som består av fire positive psykologiske ressurser (håp, mestringstro, optimisme og robusthet), er relatert til blant annet positive emosjoner, arbeidsprestasjon og jobbtilfredshet, (Luthans et al, 2007a; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). PsyEmp konsentrerer seg omkring et sett med fire psykologiske tilstander (mening, kompetanse, selvbestemmelse og påvirkning) som samlet sett er nødvendig for at individer skal oppleve en følelse av kontroll over deres arbeidsplass og arbeidsoppgaver (Spreitzer, 2008). PsyEmp er som PsyKap relatert til flere

positive atferdsmessige utfall, slik som økt arbeidsprestasjon og sterkere organisatorisk medeierskapsatferd (Beal III et al, 2013; Morin et al, 2016). Når ansatte føler seg myndiggjort på arbeidsplassen har de også større sannsynlighet for å vise jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse, og mindre sannsynlighet for å vise jobbstress (Spreitzer, 2008). Dette viser at selv om det per dags dato ikke er forsket på den direkte sammenhengen mellom PsyEmp og PsyKap, så er disse to begrepene nært knyttet til hverandre. Både utfallene av å ha høy PsyEmp og av å ha høy PsyKap er relatert til positive organisatoriske og individuelle fordeler. I tillegg legger Lizar et al (2015) til grunn at både PsyKap og PsyEmp spiller viktige roller i organisatoriske endringer.

Generelt sett har de fleste studier som tar for seg PsyKap, sett på PsyKap som påvirkningskraft (se tabell 1, s. 14-16). Det er dermed få studier som har fokusert på påvirkningskreftene til PsyKap, men det som finnes av litteratur på feltet viser at innholdet i jobben, personlighetstrekk, støttende organisatorisk klima og ledelsesstiler påvirker ansattes PsyKap (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). For at en ansatt skal kunne utvikle PsyKap, er det viktig at den ansatte føler seg støttet, myndiggjort og anerkjent av ledelsen (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Dette viser at en myndiggjørende ledelsesstil kan være positivt for ansattes utvikling av PsyKap. Zhang og Bartol (2010) undersøkte sammenhengen mellom myndiggjørende ledelse og de ansattes kreativitet, i forhold til påvirkningen av blant annet PsyEmp. De fant at myndiggjørende ledelse hadde positive virkninger på PsyEmp, som igjen påvirket indre motivasjon og kreativt engasjement (Zhang & Bartol, 2010, s. 107). På dette grunnlag er det sannsynlig at ansatte som opplever høy grad av PsyEmp på arbeidsplassen, også vil inneha høy grad av PsyKap. Hypotesen for PsyEmp og PsyKap blir derfor følgende;

H2: Jo sterkere oppfatning ansatte har av psykologisk empowerment, desto høyere PsyKap har de

2.4. Endringsforpliktelse

I dagens samfunn er organisasjoner i økende grad avhengig av medarbeiderens støtte og aksept for lykkes i organisatoriske endringer (Choi, 2011). Imidlertid er det ikke tilstrekkelig at de ansatte kun støtter og aksepterer endringene, de må også inneha en slags "iboende kraft" som binder de som individer til et spesifikt mål og/eller til selve handlingsforløpet for å nå det spesifikke målet (Meyer, 2009). I litteraturen forklares denne iboende kraften som de ansattes "commitment to change" (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer, 2009). "Commitment to change" har ingen direkte norsk oversettelse, men Jacobsen (2012) forklarer begrepet som "oppslutning om endring" og skriver at oppslutning om endring oppleves som svært personlig, fordi det handler om hvordan ansatte, ledelsen, kunder, brukere og samarbeidspartnere reagerer på endringsinitiativet. På dette grunnlaget kan commitment to change forklares som en slags forpliktelse eller vilje som de ansatte innehar og som handler om hvor mye de er villig til å bidra med og gi av seg selv i en endringsprosess. Begrepet omhandler derfor i hvilken grad man plikter seg til å være med på endringen, og jeg velger å oversette begrepet til "endringsforpliktelse" og bruke dette begrepet gjennomgående i oppgaven.

Herscovitch og Meyer (2002) definerer endringsforpliktelse som et tankesett som knytter individet opp mot et handlingsforløp som anses nødvendig for en vellykket implementering av endring (målet). På denne måten kan endringsforpliktelse sees på som en indre drivkraft som bidrar til at gjennomføringen av endringen blir suksessfull (Herscovitch & Meyer, 2002). Effektiv implementering er en svært viktig del av organisatorisk endring, og på grunn av usikkerheten knyttet til store endringer, krever effektiv implementering både forpliktelse og støtte fra de ansatte som er påvirket av endringene (Meyer, 2009). Dette gjelder spesielt ved fusjoner og oppkjøp, da disse er omfattende organisatoriske endringer som legger mye press på organisasjonens ansatte (Dorling, 2017). Det finnes tre forskjellige tilnærminger til tankesettet som binder en person til handlingsforløpet for endring, og gjennom disse kan de ansatte føle seg bundet til å støtte endringen enten fordi de ønsker det (affektiv endringsforpliktelse), må det (kontinuitetsforpliktelse til endring), eller burde gjøre det (normativ endringsforpliktelse) (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer, 2009). Herscovitch og Meyer (2002) forklarer de ulike tankesettene som følger; Affektiv endringsforpliktelse handler om et ønske om å yte støtte til endringen på grunn av fordelene man får som et resultat av denne endringen, kontinuitetsforpliktelse til endring som handler om at man yter støtte til endringen på grunnlag av konsekvensene (kostnadene) som kan komme av å ikke

støtte endringen og normativ endringsforpliktelse som handler om en følelse av forpliktelse til å støtte endringen.

Engasjement og forpliktelse forklarer hvorfor noen velger å jobbe hardt for en organisasjon (Cho & Lee, 2007), og uansett om en person er drevet av en, eller flere av de ulike tankesettene, er det naturlig å tenke seg at kvaliteten på endringene avhenger av hvilken av de ulike tankesettene som blir lagt mest vekt på hos personen (Meyer, 2009). Herscovitch og Meyer (2002) fant i sin studie at både affektiv endringsforpliktelse, normativ endringsforpliktelse og kontinuitetsforpliktelse til endring var positive tankesett i forhold til det å være med på endringen, men at det kun var tankesettene affektiv- og normativ endringsforpliktelse som var villig til å strekke seg det lille ekstra for å få til en suksessfull implementering av endring. Jacobsen (2012) støtter disse funnene og framhever variasjonene i de ulike tilnærmingene, hvor vi finner nødvendighetsoppslutning (kontinuitetsforpliktelse til endring) i den ene enden som en relativt svak og lite stabil oppslutning, til affektiv oppslutning (affektiv endringsforpliktelse) i den andre enden som en sterk og stabil oppslutning. Dette viser at de ulike tilnærmingene innehar ulike grader av oppslutning (forpliktelse) (Jacobsen, 2012).

Endringsforpliktelse handler altså om mer enn bare det å ha positive holdninger til endring, det inkluderer også intensjoner fra de ansatte om å støtte endringen, samt deres vilje til å jobbe for å få til en suksessfull implementering av selve endringen (Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008). Herold et al (2008) skriver at endringsforpliktelse inkluderer en psykologisk tilpasning eller tilnærming til endring, snarere enn kun det å være åpen og aksepterende til endring. På bakgrunn av dette er det nærliggende å tenke seg at PsyKap har positive sammenhenger med en eller flere av de tre ulike tilnærmingene til endringsforpliktelse. Samtidig viser forskning at endringsforpliktelse skiller seg både konseptuelt og empirisk fra organisasjonsforpliktelse, og at endringsforpliktelse er en sterkere forutsetning for endringsstøtte enn organisasjonsforpliktelse (Herold et al, 2008).

Mye av litteraturen innen organisasjonsendring inkluderer andre konstruksjoner knyttet til individers holdning til endring, som det å være klar for endringer (readiness for change), det å

være åpen for endringer (openness to change) og det å ha en kynisk tilnærming til endringer (cynicism about organizational change) (Choi, 2011; Fedor, Caldwell & Herold, 2006). Imidlertid representerer endringsforpliktelse (commitment to change) en atferdsmessig intensjon om å jobbe for at endringen skal bli suksessfull, noe som gjør at endringsforpliktelse handler om mer enn bare positive holdninger og/eller fravær av negativitet rettet mot endringen(e) (Fedor et al, 2006). Fedor et al (2006) fant i sin studie at det oppstod høyest grad av individuell endringsforpliktelse i organisasjonen når endringen ble vurdert til å ha gode utfall for de ansatte, samtidig som at den krevde lite tilpasning fra hver enkelt ansatt. Det at ansatte tar godt imot organisasjonsendringer hvor de selv ikke trenger å bidra i noen spesiell grad, men viser lavere endringsforpliktelse når tilpasningskravene er høye, gjør det tydelig at personlige tilpasningskrav kan skape usikkerhet eller frykt for å mislykkes hos de ansatte (Fedor et al, 2006). På grunnlag av denne studien blir det spesielt interessant å se på hvilken av de tre ulike formene for endringsforpliktelse som PsyKap har størst innvirkning på.

Cunningham (2006) konkluderte i sin studie med at individer som viser affektiv endringsforpliktelse har troen på verdien i endringen og ser på den som en effektiv strategi for organisasjonen, samtidig som at det er usannsynlig at de som viser denne formen for forpliktelse vil forlate organisasjonen på grunn av de anstrengelser endringen bringer med seg. Individer som viser normativ endringsforpliktelse vil også mest sannsynlig velge å ikke forlate organisasjonen i en endringsprosess, men grunnlaget for å bli i organisasjonen dreier seg her om en følelse av ansvar og forpliktelse for å støtte opp om endringen (Cunningham, 2006). Imidlertid vil de individer som viser kontinuitetsforpliktelse til endringen ofte oppleve stress og press som fører til spenninger og belastninger i endringsprosessen, noe som igjen kan gjøre at intensjoner om å forlate organisasjonen øker (Cunningham, 2006).

2.4.1. Sammenhengen mellom PsyKap og endringsforpliktelse

Flere studier har undersøkt og konkludert med at psykologisk kapital har positive sammenhenger med organisatorisk forpliktelse (Avey, Luthans & Youssef, 2010; Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008). Imidlertid er det få/ingen studier som har sett på sammenhengen mellom ansattes psykologiske kapital og endringsforpliktelse. Avey et al (2010) fant i sin studie at PsyKap hadde negativ sammenheng med organisatorisk kynisme,

noe som igjen gjør det nærliggende å tenke seg at ansatte med høyere nivå av PsyKap vil være mer støttende til organisatorisk endring, mer fleksibel i endringsprosessen og tilpasse seg endring bedre, enn ansatte med lavere nivå av PsyKap vil. Fordi den kyniske holdningen til organisatorisk endring kan være ødeleggende for organisasjonsinitiativ, burde personalledelsen utvikle ansattes PsyKap gjennom strategiske virkemidler, og på den måten motvirke kynisme og fremme positiv endring (Avey, et al. 2010). Avey et al (2010) skriver at fremtidig forskning bør utvide PsyKaps grenser ved å teste dens utvikling og styring i tilfeller hvor ulike typer endring (evolusjonære, revolusjonerende, strukturelle, kulturelle) finner sted (Avey, et al. 2010).

Ansattes motstand til endring er sett på som en av de aller største hindringene organisasjoner står ovenfor i en endringsprosess (Avey et al, 2008). Dorling (2017) har gjennomført en omfattende litteraturgjennomgang på temaet PsyKap og kommet frem til at PsyKap er sterkt knyttet opp til ønskede holdninger og atferder hos ansatte i tiden etter en fusjonering. Fusjoneringer og oppkjøp forbindes som regel med negative reaksjoner fra de ansatte, men hver av de fire PsyKap ressursene (håp, mestringstro, optimisme og robusthet) kan hjelpe de ansatte til å takle utfordringene som følger slike endringer (Dorling, 2017). Videre undersøkte Dorling (2017) forholdet mellom PsyKap og motstand til den gjennomførte fusjoneringen og fant at ansatte med høyt nivå av PsyKap opplevde denne tiden som positiv, mens ansatte med lavt nivå av PsyKap opplevde denne tiden negativt, noe som igjen trigger motstand til endring. Funnene i denne studien samsvarer med funnene til Avey og hans kolleger (2008) hvor de konkluderte med at ansattes PsyKap og positive emosjoner kan være med på å motvirke potensielle dysfunksjonelle holdninger og atferder assosiert med organisatoriske endringer. De ansattes positive PsyKap kan derfor knyttes opp til ønskede holdninger og atferder som øker positiv organisasjonsendring, noe som tydeliggjør viktigheten av ansattes positive PsyKap for organisasjoner i en endringsprosess (Avey et al, 2008).

Beal III et al (2013) har undersøkt om endringsmotstand modererer den positive sammenhengen mellom PsyKap og organisatorisk medeierskapsatferd (organisational citizenship behaviour). Organisatorisk medeierskapsatferd handler om at de ansatte viser en atferd som kommer bedriften til gode (Beal III et al, 2013). Beal III et al (2013) fikk støtte for sine hypoteser og kom fram til at PsyKap har positive sammenhenger med organisatorisk

medeierskapsatferd, og at endringsmotstand moderer disse positive sammenhengene. Videre viste resultatene at ansatte med høy grad av endringsmotstand viste lavt nivå av PsyKap, noe som understreker viktigheten av ansattes PsyKap i en endringsprosess (Beal III et al, 2013). Lizar et al (2015) legger også vekt på den sentrale rollen PsyKap spiller i en endringsprosess, men forskerne har i denne studien sett på hvordan PsyKap og PsyEmp påvirker ansattes endringsforberedthet (readiness for change). Endringsforberedthet kan forklares som de ansattes holdninger og oppfatninger til at endringen vil være et positivt tiltak både for de selv og for organisasjonen (Kirrane et al, 2016; Lizar et al 2015). Studien konkluderer med at både PsyKap og PsyEmp har positiv innflytelse på de ansattes endringsforberedthet, men at sammenhengen mellom PsyEmp og endringsforberedthet er noe høyere enn mellom PsyKap og endringsforberedthet (Lizar et al 2015).

Kirrane et al (2016) har sett på PsyKaps medierende rolle i forholdet mellom opplevd ledelsesstøtte og endringsforberedthet, og konkludert med at PsyKap delvis medierer dette forholdet. Dette betyr at ansattes reaksjoner på endring både er formet av deres personlige psykologiske ressurser, og av deres oppfatninger av organisasjonsmiljøet (Kirrane et al, 2016). Selv om ansattes PsyKap er viktig for bedriften til enhver tid, er den spesielt avgjørende i tider hvor bedriften står ovenfor store organisatoriske endringer (Kirrane et al, 2016). I slike tider vil det komme tydelig frem hvilke ansatte som evner å tilpasse seg endringene de står ovenfor, som igjen vil reflektere hvilke ansatte som har høyt, eller lavt nivå av PsyKap, da ansatte med høy PsyKap generelt er de mest tilpasningsdyktige (Kirrane et al, 2016).

På bakgrunn av den gjennomgåtte litteraturen er det liten tvil om at ansattes PsyKap er viktig i en endringsprosess. Det vi imidlertid ikke vet noe om, er hvilke sammenhenger ansattes PsyKap har med de ulike tilnærmingene til endringsforpliktelse. Ansattes positive PsyKap er en viktig bidragsyter for positiv organisatorisk endring, og ansatte med høyere nivå av PsyKap har også større sannsynlighet for å vise positivitet, engasjement og en indre forpliktelse ovenfor organisasjonen (Avey et al, 2008). Affektiv endringsforpliktelse er knyttet opp mot et ønske om å yte støtte til endringen fordi man ser fordelene endringen bringer med seg for seg selv og organisasjonen (Herscovitch & Meyer, 2002). Dette er et tydelig positivt tankesett, noe som kan tenkes å reflekteres gjennom positiv PsyKap. Det er

derfor sannsynlig at ansatte med høyere PsyKap også vil vise sterkere affektiv endringsforpliktelse. Normativ endringsforpliktelse handler om en følelse av forpliktelse for å støtte endringen, og støtten kommer som et resultat av at man føler man burde, men ikke nødvendigvis ønsker å støtte endringen. Kontinuitetsforpliktelse til endring kan sees på som en slags «tvang», altså man støtter endringen fordi man føler man ikke har noe annet valg, eller at man har for mye å tape på å ikke støtte endringen.

Tidligere forskning viser det positive forholdet mellom PsyKap og jobbtilfredshet, trivsel, arbeidsengasjement -og prestasjon og indre organisasjonsforpliktelse (Kirrane et al, 2016; Lorenz et al, 2016). Disse positive sammenhengene tyder på at ansattes med høy PsyKap også vil ønske å støtte organisasjonen i en eventuell endringsprosess. Hypotesene for endringsforpliktelse reflekterer derfor en oppfatning av at jo høyere ansattes PsyKap er, desto større sannsynlighet er det for at de vil støtte endringen fordi de evner å se de positive fordelene med endringen, og innehar et ønske om at endringen skal bli suksessfull. Hypotesene formes derfor med en tro på at ansatte som viser høy PsyKap også vil vise affektiv endringsforpliktelse. Videre tenkes det at normativ endringsforpliktelse og kontinuitetsforpliktelse til endring ikke vil gi samme positive sammenheng, da disse handler om «plikt» og «tvang». Forpliktelse i form av plikt og tvang ved at man burde eller må støtte endringen, vil sannsynligvis ha negative sammenhenger med PsyKap.

Hypotesene for endringsforpliktelse og PsyKap blir derfor følgende:

H3a: PsyKap har positiv sammenheng med affektiv endringsforpliktelse

H3b: PsyKap har negativ sammenheng med kontinuitetsforpliktelse til endring

H3c: PsyKap har negativ sammenheng med normativ endringsforpliktelse

2.5. Innovativ atferd

Innovasjon kan sees på som verdiskaping på bakgrunn av ny kunnskap og nye ideer (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013), og i dagens globale kunnskapsøkonomi er bedrifter helt avhengige av å være innovative og nytenkende for å kunne klare å beholde konkurransedyktigheten i markedet (Aasen & Amundsen, 2011; Johannessen et al, 2013). Dagens samfunn kan kalles et entreprenørielt, eller et post-moderne samfunn i konstant forandring (Bjerke, 2013). Forandringer kan ofte ikke forutses og det krever at vi stadig må være forberedt på å fornye og forbedre oss (Bjerke, 2013). Johansen (2009) presiserer at både store og små endringer som fører til bedre ressursutnyttelse og effektivisering, gjør samfunnet kontinuerlig mer produktivt og materielt rikere, og uten innovasjoner og nyskaping ville vi til slutt endt opp med et stillestående samfunn. Det er derfor tydelig at innovasjon(er) er svært viktige for bedrifter i det samfunnet vi lever i.

Kline og Rosenberg (1986) snakker om innovasjonsbegrepets kompleksitet og legger til grunn at det finnes svært mange dimensjoner av innovasjon som dekker en rekke ulike aktiviteter. Innovasjon kan være et nytt produkt, en ny produksjonsprosess, overgang til billigere materialer, reorganisering av produksjonen, eller forbedringer i hvordan man driver innovasjon innad i bedriften (Kline & Rosenberg, 1986). Innovasjonsbegrepet kan også deles opp i innovasjonens omfang. Hovedsakelig snakker vi om inkrementelle- og radikale innovasjoner. Inkrementell innovasjon dreier seg om små, kontinuerlige endringer, mens radikale innovasjoner innebærer større forandringer, som for eksempel introduksjon av en helt ny type maskineri (Fagerberg, 2005). Bessant, Öberg og Trifilova (2014) forklarer inkrementelle innovasjoner som 'det vi gjør, bare bedre' og radikale innovasjoner som 'å gjøre annerledes'. Mens inkrementelle innovasjoner gjerne innebærer lav risiko og bruk av eksisterende kunnskap, som majoriteten av ansatte i organisasjonen kan bidra med, innebærer radikale innovasjoner som regel høy risiko og usikkerhet, hvor eksisterende kunnskap ikke er tilstrekkelig og man gjerne trenger tilførsel av spesialister på feltet (Bessant et al, 2014). Denne oppgaven tar for seg ansattes innovative atferd og det vil da være inkrementelle innovasjoner som er mest hensiktsmessig å fokusere på, da det er denne type innovasjon ansatte på generelt grunnlag har mest mulighet til å bidra til.

Ifølge Scott og Bruce (1994) må man se på innovativ atferd som en prosess, hvor innovasjonen starter ved at man oppdager et problem, for så å finne ideer og løsninger på problemet. Videre søker man støtte for ideen(e) og når man har fått det, lager man en prototype eller modell for innovasjonen (Scott & Bruce, 1994). De ansattes innovative atferd handler altså om å utvikle, tilpasse, og implementere nye ideer for produkter og arbeidsmetoder, og er en svært viktig ressurs for en organisasjons mulighet til å lykkes i dagens dynamiske samfunn (Abbas & Raja, 2015; Yuan & Woodman, 2010). I denne oppgaven skal jeg fokuserte på innovativ atferd på individnivå. Yuan og Woodman (2010) definerer innovativ atferd som:

An employee's intentional introduction or application of new ideas, products, processes, and procedures to his or her work role, work unit, or organization. Examples of such behavior include searching out new technologies, suggesting new ways to achieve objectives, applying new work methods, and investigating and securing resources to implement new ideas (s. 234).

Innovativ atferd handler altså om hvorvidt ansatte er villig til å jobbe for å finne bedre løsninger som er med på å forbedre produktivitetsnivået innad i bedriften (Cho & Lee, 2007). De ansattes innovative atferd inkluderer alle handlinger som bidrar til enhver del av innovasjonsprosessen, helt fra idégenereringsfasen til implementeringsfasen (Hsu & Chen, 2015). Siden veien fram til selve innovasjonen kan føre med seg utfordringer, usikkerhet og risiko som kan oppleves både frustrerende og slitsom, er ansattes innovative atferd svært viktig gjennom hele innovasjonsprosessen (Hsu & Chen, 2015). Det at ansatte bidrar til innovasjon i organisasjonen gjennom å vise innovativ atferd vil derfor være svært gunstig for organisasjonen som helhet, men også for den aktuelle arbeidsgruppen eller den enkelte ansatte, ved at de får mulighet til å utføre arbeidsoppgavene mer effektivt (Ramamoorthy, Flood, Slattery & Sardesai, 2005).

2.5.1. Sammenhengen mellom PsyKap og innovativ atferd

For bedrifter er det å være innovativ og løsningsorientert helt sentralt for å klare å oppnå konkurransefortrinn i dagens dynamiske samfunn (Luthans et al, 2011). Samtidig trenger man kreativitet, da kreativitet er en sentral kilde til innovasjon i organisasjoner (Sweetman et al, 2011). Sweetman og hans kolleger (2011) fant at PsyKap og alle de fire PsyKap ressursene er positivt knyttet opp mot kreativitet. I tillegg fant Ziyae et al (2015) at PsyKap har signifikant effekt på innovasjon innen IT. Dette støtter Luthans et als (2011) studie som konkluderte med at positivitet generelt, og PsyKap spesielt, er positivt relatert til både problemløsning og innovasjon. PsyKap fremmer altså innovasjon innad i organisasjoner (Ziyae et al, 2015), og disse studiene understreker dermed viktigheten av PsyKap for bedrifters innovasjonsmuligheter i dagens samfunn.

Hsu og Chen (2015) legger vekt på at for å få innovasjon i organisasjoner til å fungere på en mest mulig effektiv måte, er man nødt til å både ta den sosiale (organisatorisk innovasjonsklima) og den psykiske (psykologiske kapitalen) delen av organisasjonen med i betraktningen. Klarer man å styre både den sosiale og den psykologiske delen av en organisasjon på en effektiv og god måte, er det større sjanse for å kunne påvirke de ansattes innovative atferd positivt (Hsu & Chen, 2015). Studien til Hsu og Chen (2015) ble gjort på 781 ansatte i flere ulike organisasjoner, og resultatene viser at både organisatorisk innovasjonsklima og de ansattes PsyKap har signifikant effekt på de ansattes innovative atferd, men at ansattes positive PsyKap har større innflytelse enn organisatorisk innovasjonsklima på de ansattes innovative atferd. Abbas og Raja (2015) undersøkte også ansatte i ulike organisasjoner (237 stk.), hvor de så på hvilken effekt PsyKap har på innovativ atferd på arbeidsplassen og på jobbstress. Resultatene av undersøkelsen viste at PsyKap er positivt knyttet opp mot innovativ atferd på arbeidsplassen og negativt knyttet til jobbstress (Abbas & Raja, 2015). Samtidig kunne man se en tendens til at ansatte med høyere nivå av PsyKap viste sterkere innovativ atferd ved at de oftere skaffet støtte til, og implementerte nye idéer på arbeidsplassen (Abbas & Raja, 2015).

PsyKap er som nevnt innledningsvis i oppgaven et relativt nytt konsept og selv om det har blitt forsket på korrelasjoner mellom innovativ atferd og de forskjellige PsyKap ressursene (håp, optimisme, mestringsstro og robusthet) individuelt, så mangler det forskning på PsyKap

som et samlet konsept og innovativ atferd som en konsekvens av PsyKap (Hsu & Chen, 2015; Jafri, 2012). En studie gjennomført av Avey et al (2011) fant positive korrelasjoner mellom PsyKap og ønsket atferd, holdning og prestasjon blant de ansatte. I tillegg fikk Jafri (2012) i sin studie støtte for påstanden om at PsyKap har signifikant sammenheng med ansattes innovative atferd. Ansatte med høyere PsyKap vil være mer innovative på arbeidsplassen, gjennom å komme med nye ideer og løsninger, samtidig som de vil prøve å forbedre egen arbeidsprestasjon, noe som kan få ringvirkninger i form av bedre organisatorisk prestasjon (Jafri, 2012). På bakgrunn av viktigheten av ansattes innovative atferd for organisasjonen generelt og mangelen på forskning på sammenhengen mellom PsyKap (som samlet konsept) og innovativ atferd spesielt, blir hypotesen følgende:

H4: Ansatte med høyere nivå av PsyKap viser større grad av innovativ atferd

3. Metodisk tilnærming

"Enhver undersøkelse er basert på et spørsmål, noe vi er usikre på og ønsker å få et sikrere svar på" (Jacobsen, 2010). Slik er det også med denne oppgaven. PsyKap er som nevnt tidligere i oppgaven er relativt nytt forskningsfelt, og det er derfor et behov for å utvide litteraturen på feltet. I undersøkelsen har jeg valgt å bruke kvantitativ metode. Grunnen til dette valget er todelt. For det først bør problemstillingen være styrende for metodevalget, og i en kvantitativ undersøkelse vil problemstillingen være testende med hensikt i å finne omfanget, hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen (Jacobsen, 2015). Dette samsvarer med hensikten problemstillingen i denne oppgaven har, hvor fenomenet som studeres er ansattes PsyKap. For det andre er den kvantitative undersøkelsen som regel deduktiv og man ønsker å finne årsakssammenhenger som kan være med på å besvare spørsmål og teste hypoteser man har satt opp på forhånd (Ringdal, 2013). Ved å bruke en deduktiv strategi i undersøkelsen beveger man seg altså fra teori og fram til empiri (Jacobsen, 2010).

Kvalitativ metode ble derfor valgt bort, da denne metoden ofte brukes for å oppdage ny teori, samtidig som at den søker mening og formålsforklaring, og går mer i dybden enn den kvantitative metoden gjør (Ringdal, 2013). Siden denne oppgaven tar i bruk eksisterende teori og kobler denne teorien sammen på nye måter for å få svar på spørsmålene som stilles, falt det naturlige valget derfor på den kvantitative forskningsstrategien. Poenget med denne empiriske undersøkelsen er derfor ikke å fremskaffe ny, revolusjonerende kunnskap, men å se på årsaksforklaringer og bringe fram ny, lokal kunnskap om hvordan ting henger sammen i en spesifikk organisasjon (HINN) (Jacobsen, 2010; Ringdal, 2013). I kvantitativ metode studerer man en objektiv sosial verden hvor man har avstand til det som studeres, som regel i kunstige omgivelser ved bruk av en gitt struktur og talldata, og funnene blir analysert ved hjelp av statistiske analyseteknikker (Ringdal, 2013). I denne oppgaven vil jeg analysere dataene ved hjelp av regresjonsanalyse. Regresjonsanalysen er ifølge Ringdal (2013) den viktigste analyseteknikken, da den er fleksibel og fungerer som et verktøy for å måle lineære sammenhenger mellom x og y-variablene. I regresjonsanalysen får man derfor muligheten til å analysere resultatene og måle de ulike variablene opp mot hverandre, for å finne trender og sammenhenger. Variablene er enhetene man bruker for å undersøke et fenomen, for eksempel mennesker, kjønn og yrke, og variablene kan ha ulike verdier (f.eks. kjønn har to verdier: mann & kvinne) (Ringdal, 2013).

Siden undersøkelsen ble gjennomført i en så stor organisasjon som HINN, fant jeg det mest hensiktsmessig å ta i bruk spørreskjema. «En spørreundersøkelse (survey) er en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer (bedrifter, organisasjoner) for å gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen utvalget er trukket fra» (Ringdal, 2013). Jeg ønsket å få et mest mulig riktig bilde av det som faktisk kan representere virkeligheten, og gi grunnlag for å kunne si noe som en større del av befolkningen, og ved hjelp av spørreskjema kan man samle inn data fra mange individer på forholdsvis kort tid (Johannssen, Tufte & Christoffersen, 2016). Ved bruk av spørreskjema fikk jeg derfor muligheten til å nå raskt ut til et større antall respondenter. Gjennom å bruke spørreundersøkelser basert på store utvalg for å få et representativt antall respondenter, er det nærmest umulig å kunne få nærhet til det man studerer (Ringdal, 2013, s. 2015). Denne undersøkelsen går derfor i bredden og registrerer sammenliknbar og strukturert informasjon i et (relativt) stort utvalg (Ringdal, 2013, s. 2015).

Spørreskjemaet som ble sendt ut (se vedlegg 2) var prekodet, altså svaralternativene var oppgitt på forhånd, og det var standardisert slik at alle spørsmålene og svaralternativene var helt like for alle respondentene (Johannessen et al, 2016). Fordelen med prekodet, standardiserte spørreskjemaer, er at man kan se på likheter og forskjeller i måten respondentene svarer på, samtidig som at det gir muligheter til å generalisere resultatene fra utvalg til populasjon (Johannessen et al, 2016). Likert-formatet ble anvendt som spørsmålsformat for at respondentene skulle kunne gi en vurdering av enighet/uenighet (Ringdal, 2013). Svarkategoriene lå på en skala fra 1-5 på alle spørsmålene, hvorav 1=helt uenig og 5=helt enig. Undersøkelsesopplegget som ble anvendt i denne studien var tverrsnittdesign. Dette fordi jeg i denne undersøkelsen skulle studere virkeligheten kun på et tidspunkt og på denne måten finne ut hvilke fenomener som varierte sammen på det tidspunktet (Jacobsen, 2010). I tillegg er tverrsnittsundersøkelser som regel basert på et stort og representativt utvalg, hvor respondentene bare blir spurt en gang, og man ønsker å samle inn kvantitative data som kan gi en statistisk beskrivelse av populasjonen som utvalget er trukket fra (Ringdal, 2013).

Undersøkelsen ble sendt ut via Checkbox, programvaren som HINN selv bruker når de sender ut spørreundersøkelser. Undersøkelsen bestod av 41 spørsmål som samlet sett dekket over alle de områdene som oppgaven søker svar på. I likhet med valg av metodisk tilnærming, må

spørreundersøkelsen utformes med utgangspunkt i problemstillingen (Johannessen et al, 2016). Johannessen et al (2016) legger vekt på viktigheten av at spørreskjemaet må formuleres med konkrete spørsmål som gir tilstrekkelig dekkende svar på problemstillingen. I forkant av utsendelsen av spørreskjemaet brukte jeg mye tid på å gjennomgå tidligere forskning for å finne fram til spørreundersøkelser som har blitt brukt på de ulike temaene tidligere, samtidig som at jeg forsikret meg om at alle spørsmålene jeg tok i bruk kom fra primærkilden. Alle spørsmålene ble nøye utvalgt, oversatt fra engelsk til norsk, og omformulert en rekke ganger, for å sikre at de ville kunne svare på oppgavens problemstilling. Av de 41 spørsmålene i spørreundersøkelsen konsentrerer 6 spørsmål seg om bakgrunnsinformasjon, 8 om PsyKap, 14 om organisasjonskultur, 6 om endringsforpliktelse, 4 om innovativ atferd og 3 om PsyEmp.

3.1. Spørsmålsbatteri

Spørsmålene som omhandler PsyKap er hentet fra Luthans et al (2007a) og inneholder opprinnelig 24 spørsmål, 6 spørsmål for hver av PsyKap ressursene. Jeg har til denne oppgaven valgt å inkludere 2 spørsmål fra hver av de ulike PsyKap ressursene, for å sikre at PsyKap på best mulig måte blir dekket som et helhetlig begrep. I utviklingen av det originale spørreskjemaet (24-item PsyCap scale) hentet Luthans og hans kolleger (2007a) inspirasjon fra tidligere forskning og spørreskjemaer rettet mot henholdsvis håp, mestringstro, optimisme og robusthet, de dro inn et ekspertpanel for hver av de ulike PsyKap ressursene i utvelgelsen av spørsmålene, og de omformulerte spørsmålene til å omhandle PsyKap på arbeidsplassen. Flere studier gjennomført de siste 2-3 årene har brukt dette spørreskjemaet som utgangspunkt i deres forskning på PsyKap (se blant andre Abbas & Raja, 2015; Hsu & Chen, 2015; Kirrane et al, 2016; Lizar et al, 2015; Lorenz et al, 2016; Paek et al, 2015; Ziyae et al, 2015). På dette grunnlag mener jeg at PsyKap-spørsmålene brukt til denne undersøkelsen sikrer både relabilitet og validitet.

Cameron og Quinn (2011) har utviklet et måleinstrument for organisasjonskultur kalt «The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)». OCAI er i dag det mest brukte spørreskjemaet i undersøkelser som omhandler organisasjonskultur, både fordi det gir et korrekt bilde av organisasjonskulturen, og fordi det har vært funnet tydelige sammenhenger mellom kultur målt ved hjelp av OCAI og flere indikatorer på organisatorisk effektivitet

(Cameron & Quinn, 2011) I denne oppgaven blir PsyKap brukt som indikator for å studere hvordan ulike organisasjonskulturer kan påvirke ansattes nivå av PsyKap. OCAI har tidligere blant annet vært brukt for å studere organisasjonskultur innenfor høyskoler og universitet, og det finnes over hundre publiserte studier og over seksti doktorgradsavhandlinger som har brukt OCAI for å studere sammenhengen mellom organisasjonskultur og ledelse, teamwork, organisatorisk effektivitet, innovasjon, turnover, m.fl. (Cameron & Quinn, 2011). Det originale OCAI-spørreskjemaet består av 6 hovedkategorier, hvorav hver av disse har 4 underkategorier, slik at skjemaet i sin helhet består av 24 spørsmål. Til denne oppgaven har jeg valgt å ta med 14 av disse spørsmålene, henholdsvis 4 spørsmål som omhandler klankultur, 3 om ad-hoc-krati-kultur, 3 om hierarkikultur og 4 om markedskultur. Jeg har også valgt å gå bort ifra poenggivningssystemet i det originale OCAI skjemaet og heller bruke svaralternativer fra "helt uenig" → "helt enig", da jeg mener dette passer mer inn i spørreundersøkelsen for denne studien.

Spørsmålene brukt for å undersøke endringsforpliktelse er hentet fra Herscovitch & Meyers 18-punkts skala, presentert i artikkelen «Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model» (2002). Forfatterne har i denne artikkelen testet om tre-komponentsmodellen for forpliktelse kan generaliseres, noe de konkluderer med at den kan. Choi (2011) fant i sin litteraturstudie 22 publiserte artikler som tar for seg endringsforpliktelse. Flere av disse undersøkelsene har valgt å bruke Herscovitch & Meyers (2002) 18-punkts skala for å måle endringsforpliktelse (bl.a. Chen & Wang, 2007; Cunningham, 2006; Herold et al, 2008; Meyer et al, 2007). For å undersøke endringsforpliktelse valgte jeg å ta med seks spørsmål fra den opprinnelige 18-punkts skalaen, 2 spørsmål fra hver av de tre ulike tilnærmingene (affektiv endringsforpliktelse, normativ endringsforpliktelse og kontinuitetsforpliktelse til endring). Jeg valgte de spørsmålene som jeg mener på best mulig måte dekker de begrepene jeg ønsker å studere.

For å dekke begrepet «innovativ atferd» på en tilfredsstillende måte, ble spørsmålene hentet fra både Siegel og Kaemmerer (1978) og fra Scott og Bruce (1994). Scott og Bruce (1994) har utviklet en skala for å måle innovativ atferd helt fra idéfasen til implementeringsfasen. Til denne undersøkelsen har jeg valgt å kun ta med de spørsmålene som omhandler ansattes individuelle innovative atferd, da det er dette denne studien skal fokusere på. Det er flere

studier de senere årene som har valgt å måle innovativ atferd med utgangspunkt i denne skalaen (bl.a. Carmeli, Meitar & Weisberg, 2006; Hsu & Chen, 2015; Yuan & Woodman, 2010). For å undersøke innovativ atferd ble det valgt ut 4 spørsmål som til sammen dekker begrepet ansattes innovative atferd. Til slutt ble spørsmålene som omhandler PsyEmp hentet fra 12-punkts skalaen utviklet av Spreitzer (1995). Spreitzer (1995) har i utviklingen av denne skalaen hentet inspirasjon fra tidligere undersøkelser utført på hver av de ulike PsyEmp kognisjonene (mening, kompetanse, selvbestemmelse og innflytelse). Spørsmålene fra denne 12-punkts skalaen brukte både Zhang & Bartol (2010) da de undersøkte hvilken innflytelse PsyEmp (m.fl.) hadde på myndiggjørende ledelse og ansattes kreativitet, og Lizar et al (2015) da de undersøkte hvilken effekt PsyKap og PsyEmp hadde på ansattes endringsforberedthet. Til denne undersøkelsen ble det valgt ut 3 spørsmål fra 12-punkts skalaen for å måle PsyEmp.

3.2. Utvalg

Den ferdige spørreundersøkelsen ble først sendt ut til et testpanel bestående av en kvinnelig fagansatt, en mannlig fagansatt og en kvinnelig administrasjonsansatt ved HINN. Formålet med testpanelet var å sikre at spørsmålene i undersøkelsen var forståelige, ikke-repetitive og at ansatte ved høyskolen kjente seg igjen i spørsmålene som ble stilt. Alle de tre i testpanelet gav gode og konstruktive tilbakemeldinger på hva de synes var bra og hva som burde forbedres. Jeg brukte tilbakemeldingene til å bearbeide og omformulere noen av spørsmålene i undersøkelsen, slik at undersøkelsen ble så godt tilpasset HINN som mulig. I tillegg ble spørreundersøkelsen sendt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (se vedlegg 3). Etter testperioden ble spørreundersøkelsen sendt ut til 1335 fag- og administrasjonsansatte ved HINN. Av disse svarte 250stk, noe som gir en svarprosent på 18,7%. Videre viser gjennomsnittsverdiene fra utvalget følgende prosentandeler:

- 59,2% av respondentene var menn, 40,8% var kvinner
- 70,8% var fagansatt og 29,2% var administrasjonsansatt
- 37,2% av svarene kom fra ansatte ved campus Lillehammer, 26,4% fra campus Elverum, 20% fra campus Hamar, 10,8% fra campus Rena, 4,4% fra campus Evenstad og 1,2% fra campus Blæstad
- 46% av respondentene har vært ansatt ved HINN i mindre enn 5 år, 21,6% har vært ansatt i mellom 5-10 år, 15,2% har vært ansatt i mellom 10-15 år og 17,2% har vært ansatt i 15 år eller mer

- 12% har bachelor som høyest fullførte utdanning, 44% har master, 31,6% har PHD, og 12,4% har «annet»

Valget om å gjennomføre undersøkelsen ved HINN ble tatt på grunnlag av kjennskapen jeg hadde til de endringene HINN har vært gjennom ved fusjoneringen, ettersom jeg selv har vært student ved HINN (campus Lillehammer) de siste to årene. I tillegg ønsket jeg å gjennomføre undersøkelsen hos en organisasjon med mange ansatte, da det i kvantitative undersøkelser er viktig å ha et stort antall observasjoner (Ringdal, 2013). Grunnen til dette er at feilmarginer avtar med utvalgsstørrelsen, slik at estimer basert på store utvalg blir mer presise enn de som er basert på små utvalg (Ringdal, 2013). Studien med HINN som case ble godkjent både av rektor og HR-direktøren ved HINN, før IT-rådgiver for forskning var behjelpelig med utsendelsen av spørreskjemaet til de aktuelle respondentene. Forsiden av spørreskjemaet bestod av et informasjonsskriv om studien (se vedlegg 1), og informasjon om at man ved å trykke «neste» samtykket til deltagelse i studien.

3.3. Metodekritikk og refleksjoner

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) (Jacobsen, 2016). Reliabilitet handler om hvorvidt gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi samme resultat, og validitet handler om at man faktisk måler det man vil måle (Ringdal, 2013). Reliabilitet er hovedsakelig et empirisk spørsmål, mens validitet også krever teoretisk vurdering, og høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2013). Dataenes reliabilitet kan måles på forskjellige måter. En måte er ved allmenn kildekritikk gjennom kvalitetsmessig kontroll (Ringdal, 2013), slik som jeg gjorde gjennom utformingen av spørreundersøkelsen. En annen måte er test-retest-teknikken hvor man måler korrelasjonen mellom to gjentatte målinger av samme variabel (Ringdal, 2013). Denne måten å måle reliabilitet på ville vært vanskelig for meg å gjennomføre på grunn av tidsperspektivet til denne studien, siden jeg da ville vært nødt til å sende ut samme spørreskjema på nytt. Dette ville både tatt mye tid i form av venting på å motta svar og sende purringer, samtidig som at det ville vært ressurskrevende for respondentene som ville vært nødt til å sette av tid til å svare på nytt. En tredje måte å måle reliabilitet på er ved bruk av Cronbachs Alfa (Ringdal, 2013, s. 98). Jeg skal gå nærmere inn på denne metoden i neste kapittel.

4. Resultater og analyse

For å teste dataenes reliabilitet valgte jeg å bruke Cronbachs Alfa (CA) som er det overlegent mest brukte målet på reliabilitet (Ringdal, 2013). CA måler graden av intern konsistens mellom indikatorene som skal inngå i en indeks og varierer fra 0 til 1 (Ringdal, 2013). Selv om mange forskere argumenterer for at en tilfredsstillende CA må være over 0,7 (Ringdal, 2013), legger Bonett og Wright (2015) til grunn at det ikke finnes en universell akseptabel minimumsverdi for denne måten å vurdere reliabilitet på. En CA på mellom 0,50 til 0,75 er generelt akseptert til å vise moderat reliabilitet, mens $CA > 0,75$ indikerer høy reliabilitet og $CA < 0,50$ indikerer lav reliabilitet (Hinton, McMurray & Brownlow). Nedenfor presenteres en tabell med deskriptiv statistikk fra funnene i spørreundersøkelsen som inkluderer kontrollvariablene og CA verdiene til de ulike sammensatte variablene.

Tabell 2: Deskriptiv statistikk for kontrollvariablene og de ulike sammensatte variablene

Variabler	Indikatorer	Obs.	Min.	Maks.	Gjennomsnitt	Standardavvik	Cronbachs Alpha
Kjønn	1	250	0	1	0,59	0,492	-
Alder	1	250	19	72	47,40	10,677	-
Fag-/Admin. ansatt	1	250	0	1	0,29	0,456	-
PsyKap	8	250	2,25	5	3,82	0,495	0,702
Klan	4	250	1	5	2,87	0,733	0,683
Ad-hoc-krati	3	250	1	5	2,99	0,736	0,634
Hierarki	3	250	1	5	3,33	0,690	0,408
Marked	4	250	1	5	3,30	0,631	0,554
PsyEmp	3	250	1	5	3,94	0,897	0,596
Innovativ atferd	4	250	2,50	5	4,02	0,536	0,731
Affektiv-forpliktelse	2	250	1	5	3,37	0,767	0,816
Kontinuitetsforpliktelse	2	250	1	4,5	2,92	0,670	0,193
Normativ-forpliktelse	2	250	1	5	3,31	0,817	0,588

Som tabellen viser er det kun affektiv endringsforpliktelse som har en reliabilitet som kan klassifiseres som høy. PsyKap, klan, ad-hoc-krati, marked, PsyEmp, innovativ atferd og normativ endringsforpliktelse har tilfredsstillende CA verdier, men disse viser imidlertid kun

moderat reliabilitet. Både hierarki og kontinuitetsforpliktelse har CA verdier som indikerer lav reliabilitet, og disse to sammensatte variablene kan derfor ikke brukes slik de fremstår nå. Ringdal (2013) presiserer at jo sterkere sammenhenger der er mellom indikatorene, og jo flere de er, desto høyere blir CA. Dette betyr at det er meget lav korrelasjon mellom de to indikatorene for kontinuitetsforpliktelse til endring og lav korrelasjon mellom de tre indikatorene for hierarki. En måte å øke CA verdiene på, og dermed sikre sterkere reliabilitet mellom indikatorene, er å legge til flere indikatorer, eller å trekke fra indikatorer som er med på å trekke ned CA. Det må imidlertid presiseres at dette ikke er en ideell måte å løse problemet på, men på grunn av tidsperspektivet for denne oppgaven, blir dette den mest hensiktsmessige løsningen.

De to indikatorene for kontinuitetsforpliktelse til endring har en CA på 0,193 og siden det kun er to indikatorer i spørreskjemaet, er den eneste løsningen her å trekke ut den av de to indikatorene som på best mulig måte forklarer begrepet «kontinuitetsforpliktelse til endring» og kjøre denne i regresjonsanalysen. Jeg velger derfor å inkludere Q34; «HINN gav meg ikke annet valg enn å være med på endringene» i analysen, da jeg mener dette spørsmålet dekker begrepet kontinuitetsforpliktelse til endring på en tilfredsstillende måte. For å kunne inkludere hierarki i analysen gjorde jeg et forsøk på å legge sammen to og to av de tre indikatorene for hierarki, for å forhåpentlig øke CA. Imidlertid viste det seg at å dele opp indikatorene på denne måten, gjorde CA for hierarki lavere ($Q14+Q15=0,183\alpha$, $Q14+Q15=0,384\alpha$ & $Q15+Q16=0,358\alpha$). Eneste løsningen her blir derfor den samme som ved kontinuitetsforpliktelse til endring, å velge ut en av de tre indikatorene som på best mulig måte forklarer begrepet hierarki. For å dekke begrepet hierarki har jeg valgt ut Q14; «Arbeidsplassen min er en formalisert og strukturert plass å jobbe». Dette spørsmålet dekker den hierarkiske organisasjonskulturen på en overordnet måte og forklarer essensen i begrepet.

Når $\alpha = 0,70$ eller høyere blir korrelasjonene med andre variabler bare i liten grad krympet av målefeil (Ringdal, 2013). Resultatene i denne undersøkelsen viser dermed at det kun er affektiv endringsforpliktelse ($\alpha = 0,816$), PsyKap ($\alpha = 0,702$) og innovativ atferd ($\alpha = 0,731$) som har høye nok CA verdier til at korrelasjoner med andre variabler i liten grad blir krympet av målefeil. Med andre ord har klan ($\alpha = 0,683$), ad-hoc-krafti ($\alpha = 0,634$), marked ($\alpha = 0,554$), PsyEmp ($\alpha = 0,596$) og normativ endringsforpliktelse ($\alpha = 0,588$) CA verdier som ikke er

høye nok til å sikre at korrelasjonene med andre variabler kan bli krympet av målefeil. Disse verdiene er altså ikke optimale, men blir allikevel tatt med i analysen. Imidlertid må resultatene fra disse analysene tolkes med forsiktighet, da CA helst skulle vært høyere for å sikre relabilitet.

Marked er den variabelen med lavest CA og for å øke CA kunne jeg valgt å ta bort en eller flere av indikatorene. Den eneste som gir høyere CA enn korrelasjonen mellom de fire originale indikatorene, er korrelasjonen mellom Q19 og Q20 som gir en CA på 0,635. Imidlertid blir det problematisk å fjerne Q17 og Q18 fra variabelen for marked, da disse to spørsmålene inneholder både at markeds-kulturen er produksjonsrettet og konkurranse- og prestasjonsdrevet, noe som er helt sentralt innenfor denne kulturtypen. Jeg velger derfor å kjøre analysene hvor alle indikatorene for marked er inkludert, tross at det er tydelig at CA helst skulle vært mye høyere for denne variabelen.

Regresjonsanalysene for denne studien blir presentert systematisk nedenfor, og analysene er oppdelt i tre modeller. Den første modellen tar for seg samvariasjonen mellom den avhengige variabelen x og den uavhengige variabelen y . Ifølge Jacobsen (2015) er dette det første skrittet i letingen etter statistiske samvariasjoner mellom de variablene vi ønsker å forstå bedre. Denne statistikken sier oss imidlertid kun noe om samvariasjon, og ikke sammenheng, men et krav for at sammenheng i det hele tatt skal kunne inkluderes, er at det foreligger statistisk samvariasjon mellom x og y (Jacobsen, 2015). Modell 2 viser sammenhengen mellom den avhengige variabelen x og den uavhengige variabelen y , sammen med kontrollvariabler. Modell 3 viser sammenhenger mellom den avhengige variabelen x og den uavhengige variabelen y , sammen med både kontrollvariabler og dummy-variabler. Etter hver av disse regresjonsanalysene, presenteres en mindre tabell med funn fra analysene, også med tre modeller. Grunnen til at jeg har valgt å dele opp analysene på denne måten er for å forsikre at sammenhengen mellom den avhengige variabelen x og den uavhengige variabelen y , ikke er påvirket av andre bakenforliggende årsaker som f.eks. alder og arbeidssted i nevneverdig grad.

4.1. H1 og H2: Organisasjonskultur, psykologisk empowerment og psykologisk kapital

Tabell 3: Multipl regressjonsanalyse hvor PsyKap er avhengig variabel

Modell	Variabel	B	Standardfeil	Beta	T-verdi	Signifikans	VIF
1	Klan	0,090	0,054	0,133	1,654	0,100	2,029
	Ad-Hoc-krati	0,017	0,053	0,025	0,323	0,747	1,934
	Hierarki	0,035	0,032	0,068	1,082	0,280	1,241
	Marked	0,058	0,047	0,074	1,237	0,217	1,115
	PsyEmp	0,181	0,036	0,328	4,970	0,000	1,364
2	Variabel						
	Klan	0,099	0,055	0,147	1,819	0,070	2,060
	Ad-Hoc-Krati	0,003	0,053	0,005	0,059	0,953	1,986
	Hierarki	0,053	0,033	0,104	1,587	0,114	1,342
	Marked	0,041	0,049	0,052	0,837	0,404	1,222
	PsyEmp	0,177	0,037	0,322	4,742	0,000	1,443
	Kontrollvariabler						
	Kjønn	0,015	0,060	0,015	0,243	0,808	1,136
	Alder	0,003	0,003	0,060	0,851	0,396	1,561
	Fag/Administrasjon	-0,101	0,066	-0,093	-1,540	0,125	1,150
	Antall år ansatt	-0,049	0,031	-0,113	-1,602	0,111	1,560
3	Variabel						
	Klan	0,111	0,056	0,164	1,972	0,050	2,213
	Ad-Hoc-Krati	0,003	0,054	0,004	0,054	0,957	2,062
	Hierarki	0,050	0,034	0,099	1,503	0,134	1,385
	Marked	0,038	0,049	0,049	0,778	0,438	1,254
	PsyEmp	0,165	0,038	0,299	4,322	0,000	1,528
	Kontrollvariabler						
	Kjønn	0,035	0,063	0,035	0,558	0,577	1,268
	Alder	0,001	0,003	0,012	0,165	0,869	1,729
	Fag/Administrasjon	-0,018	0,074	-0,016	-0,243	0,808	1,471
	Antall år ansatt	-0,042	0,031	-0,096	-1,354	0,177	1,596
	Campus Elverum	-0,025	0,104	-0,022	-0,236	0,813	2,755

Campus Hamar	0,002	0,107	0,002	0,023	0,982	2,399
Campus Lillehammer	-0,083	0,100	-0,081	-0,830	0,407	3,037
Campus Blæstad	-0,131	0,276	-0,029	-0,473	0,636	1,179
Campus Evenstad	-0,002	0,162	-0,001	-0,009	0,992	1,437
Utdanning; Master	0,078	0,098	0,079	0,804	0,422	3,067
Utdanning; PHD	0,265	0,112	0,249	2,361	0,019	3,551
Utdanning; Annet	0,057	0,118	0,038	0,480	0,632	1,967

Tabell 3.1: Funn i den multiple regresjonsanalysen hvor PsyKap er avhengig variabel

Modell	N	F (Signifikans)	Adjusted R ²
1	250	13,690 (0,000)	0,203
2	250	8,212 (0,000)	0,207
3	250	5,081 (0,000)	0,218

Tabellen for den multiple regresjonsanalysen er oppdelt i tre deler. Den første analysen som vises under modell 1 viser kun samvariasjonen klan, ad-hoc-krati, hierarki, marked og PsyEmp har med PsyKap uten kontrollvariabler. Modell 2 viser sammenhengen klan, ad-hoc-krati, hierarki, marked og PsyEmp har med PsyKap sammen med kontrollvariabler og modell 3 inkluderer i tillegg kontrollvariablene «campus» og «utdanning» i form av dummy-variabler. Referansekategoriene for dummyvariablene er «Campus Rena» for campus og «Bachelor» for utdanning i både denne analysen og i alle de kommende analysene i oppgaven. Resultatene viser at der ikke er samvariasjon mellom den avhengige variabelen PsyKap og de uavhengige variablene klan, ad-hoc-krati, hierarki og marked (tabell 3, modell 1). Dette betyr at kravene for statistisk samvariasjon ikke oppfylles. For ordens skyld rapporteres imidlertid funnene i modellene nedenfor.

Resultatene fra analysen viser en positiv, men ikke-statistisk signifikant sammenheng mellom den uavhengige variabelen klan og den avhengige variabelen PsyKap uten kontrollvariabler (B=0,090 & T=1,654, Sig.=0,100) og med kontrollvariabler (B=0,099 & T=1,819, Sig.=0,070). Imidlertid viser resultatene en positiv og statistisk signifikant sammenheng

mellom klan og PsyKap når dummy-variablene også legges til ($B=0,111$ & $T=1,972$, $\text{Sig.}=0,050$). Videre viser resultatene en positiv og ikke-statistisk signifikant sammenheng mellom den uavhengige variabelen ad-hoc-krati og den avhengige variabelen PsyKap, både uten kontrollvariabler ($B=0,017$ & $T=0,323$, $\text{Sig.}=0,747$), med kontrollvariabler ($B=0,003$ & $T=0,059$, $\text{Sig.}=0,953$), og med dummy-variabler i tillegg ($B=0,003$ & $T=0,054$, $\text{Sig.}=0,957$). Resultatene viser også en positiv, men ikke-statistisk signifikant sammenheng mellom den uavhengige variabelen hierarki og den avhengige variabelen PsyKap, både uten kontrollvariabler ($B=0,035$ & $T=1,082$, $\text{Sig.}=0,280$), med kontrollvariabler ($B=0,053$ & $T=1,587$, $\text{Sig.}=0,114$), og med dummy-variabler i tillegg ($B=0,050$ & $T=1,503$, $\text{Sig.}=0,134$). I likhet med de tre andre kulturtypene viser resultatene en positiv og ikke-statistisk signifikant sammenheng mellom den uavhengige variabelen marked og den avhengige variabelen PsyKap, både uten kontrollvariabler ($B=0,058$ & $T=1,237$, $\text{Sig.}=0,217$), med kontrollvariabler ($B=0,041$ & $T=0,837$, $\text{Sig.}=0,404$), og med dummy-variabler i tillegg ($B=0,038$ & $T=0,778$, $\text{Sig.}=0,438$).

Resultatene viser imidlertid en positiv og statistisk signifikant sammenheng mellom den uavhengige variabelen PsyEmp og den avhengige variabelen PsyKap både uten kontrollvariabler ($B=0,181$ & $T=4,970$, $\text{Sig.}=0,000$), med kontrollvariabler ($B=0,177$ & $T=4,742$, $\text{Sig.}=0,000$), og med dummy-variabler i tillegg ($B=0,165$ & $T=4,322$, $\text{Sig.}=0,000$). Dette er dermed den eneste uavhengige variabelen med statistisk signifikans i den multiple regresjonsanalysen. Resultatene viser liten endring i B og T-verdiene til både klan, ad-hoc-krati, hierarki, marked og PsyEmp når det legges til kontrollvariabler (modell 2 og 3). Det er også svært liten endring i R^2 når de ekstra variablene legges til, men denne endringen er så liten at kontrollvariablene ikke kan tilskrives nevneverdig betydning i sammenhengen mellom de uavhengige variablene klan, ad-hoc-krati, hierarki, marked og PsyEmp, og den avhengige variabelen PsyKap. Sammenhengen er altså ikke spuriøs og klan, ad-hoc-krati, hierarki, marked og PsyEmp er derfor med å forklare variansen i PsyKap på 21,8%. Imidlertid må det presiseres at det er PsyEmp som hovedsakelig forklarer denne variansen.

4.2. H3a: Psykologisk kapital og affektiv endringsforpliktelse

Tabell 4: Regresjonsanalyse hvor affektiv endringsforpliktelse er avhengig variabel

Modell	Variabel	B	Standardfeil	Beta	T-verdi	Signifikans	VIF
1	PsyKap	0,572	0,091	0,369	6,252	0,000	1,000
2	Variabel						
	PsyKap	0,590	0,091	0,381	6,466	0,000	1,016
	Kontrollvariabler						
	Kjønn	0,141	0,092	0,091	1,533	0,127	1,027
	Alder	0,007	0,005	0,097	1,348	0,179	1,515
	Fag/Administrasjon	0,195	0,100	0,116	1,941	0,053	1,041
	Antall år ansatt	-0,062	0,048	-0,092	-1,280	0,202	1,515
3	Variabel						
	PsyKap	0,576	0,093	0,372	6,217	0,000	1,076
	Kontrollvariabler						
	Kjønn	0,113	0,098	0,072	1,150	0,251	1,192
	Alder	0,007	0,005	0,101	1,358	0,176	1,676
	Fag/Administrasjon	0,223	0,112	0,132	1,990	0,048	1,334
	Antall år ansatt	-0,078	0,048	-0,116	-1,615	0,108	1,556
	Campus Elverum	-0,035	0,163	-0,020	-0,216	0,829	2,643
	Campus Hamar	0,150	0,169	0,078	0,884	0,378	2,36
	Campus Lillehammer	-0,236	0,154	-0,149	-1,532	0,127	2,854
	Campus Blæstad	0,551	0,430	0,078	1,281	0,201	1,131
	Campus Evenstad	-0,215	0,251	-0,058	-0,857	0,392	1,370
	Utdannelse; Master	-0,014	0,154	-0,009	-0,090	0,928	3,013
	Utdannelse; PHD	-0,012	0,177	-0,008	-0,070	0,944	3,503
	Utdannelse; Annet	0,193	0,187	0,083	1,030	0,304	1,966

Tabell 4.1: Funnt i regresjonsanalysen hvor affektiv endringsforpliktelse er avhengig variabel

Modell	N	F (Signifikans)	Adjusted R ²
1	250	39,085 (0,000)	0,133
2	250	9,770 (0,000)	0,150
3	250	5,023 (0,000)	0,174

I likhet med den multiple regresjonsanalysen har jeg valgt å dele opp denne regresjonsanalysen i tre deler med de samme kontrollvariablene som i tabell 3. Resultatene presenteres derfor først i en bivariat regresjonsanalyse (modell 1), så i en multivariat regresjonsanalyse hvor kontrollvariabler er inkludert (modell 2), og til slutt i en multivariat regresjonsanalyse hvor dummy-variabler inkluderes i tillegg til de andre kontrollvariablene (modell 3). Resultatene fra regresjonsanalysene viser en positiv sammenheng mellom PsyKap og affektiv endringsforpliktelse både uten kontrollvariabler ($B=0,572$), med kontrollvariabler ($B=0,590$), og med dummy-variabler i tillegg ($B=0,576$). Denne regresjonsanalysen viser også statistisk signifikans i alle tre modellene ($T=6,252$, $Sig.=0,000$ – modell 1), ($T=6,466$, $Sig.=0,000$ – modell 2), ($T=6,217$, $Sig.=0,000$ – modell 3). Det er svært liten endring i B og T-verdiene når det legges til kontrollvariabler (modell 2 og 3). Det er også en liten endring i R^2 når de ekstra variablene legges til. Imidlertid er denne endringen så liten at kontrollvariablene ikke kan tilskrives nevneverdig betydning i sammenhengen mellom PsyKap og affektiv endringsforpliktelse. Sammenhengen er dermed ikke spuriøs og PsyKap forklarer derfor 17,4% av variansen i affektiv endringsforpliktelse.

4.3. H3b: Psykologisk kapital og kontinuitetsforpliktelse til endring

Tabell 5: Regresjonsanalyse hvor kontinuitetsforpliktelse til endring er avhengig variabel

Modell	Variabel	B	Standardfeil	Beta	T-verdi	Signifikans	VIF
1	PsyKap	-0,458	0,116	-0,242	-3,933	0,000	1,000
2	Variabel						
	PsyKap	-0,444	0,116	-0,235	-3,835	0,000	1,016
	Kontrollvariabler						
	Kjønn	0,246	0,117	0,130	2,103	0,036	1,027
	Alder	-0,010	0,007	-0,118	-1,582	0,115	1,515
	Fag/Administrasjon	-0,101	0,127	-0,049	-0,793	0,428	1,041
	Antall år ansatt	0,166	0,061	0,203	2,713	0,007	1,515
3	Variabel						
	PsyKap	-0,455	0,119	-0,241	-3,813	0,000	1,076
	Kontrollvariabler						
	Kjønn	0,279	0,126	0,147	2,207	0,028	1,192
	Alder	-0,011	0,007	-0,124	-1,565	0,119	1,676
	Fag/Administrasjon	-0,013	0,144	-0,006	-0,089	0,929	1,334
	Antall år ansatt	0,176	0,062	0,215	2,833	0,005	1,556
	Campus Elverum	0,208	0,210	0,098	0,993	0,322	2,643
	Campus Hamar	0,155	0,218	0,066	0,709	0,479	2,36
	Campus Lillehammer	0,175	0,199	0,090	0,878	0,381	2,854
	Campus Blæstad	0,841	0,556	0,098	1,514	0,131	1,131
	Campus Evenstad	0,478	0,325	0,105	1,472	0,142	1,370
	Utdannelse; Master	0,186	0,199	0,099	0,936	0,350	3,013
	Utdannelse; PHD	0,243	0,229	0,121	1,062	0,289	3,503
	Utdannelse; Annet	0,003	0,242	0,001	0,014	0,989	1,966

Tabell 5.1: Funn i regresjonsanalysen hvor kontinuitetsforpliktelse til endring er avhengig variabel

Modell	N	F (Signifikans)	Adjusted R ²
1	250	15,466 (0,000)	0,055
2	250	5,379 (0,000)	0,081
3	250	2,526 (0,003)	0,074

Regresjonsanalysen over er også oppdelt i 3 modeller med de samme kontrollvariablene som i de to foregående analysene. Resultatene presenteres først i en bivariat regresjonsanalyse (modell 1), så i en multivariat regresjonsanalyse hvor kontrollvariabler er inkludert (modell 2), og til slutt i en multivariat regresjonsanalyse hvor dummy-variabler inkluderes i tillegg til de andre kontrollvariablene (modell 3). Resultatene fra denne analysen viser ikke bare en lav, men en negativ sammenheng mellom PsyKap og kontinuitetsforpliktelse til endring både uten kontrollvariabler ($B=-0,458$), med kontrollvariabler ($B=-0,444$), og med dummy-variabler i tillegg ($B=-0,455$). Samtidig viser analysen (negativ) statistisk signifikans i alle tre modellene ($T=-3,933$, $Sig.=0,000$ – modell 1), ($T=-3,813$, $Sig.=0,000$ – modell 2), ($T=-3,813$, $Sig.=0,000$ – modell 3). Resultatene viser svært liten endring i B og T-verdiene når det legges til kontrollvariabler (modell 2 og 3). Det er noe endring i R^2 når de ekstra variablene legges til. Imidlertid er denne endringen så liten at kontrollvariablene ikke kan tilskrives nevneverdig betydning i sammenhengen mellom PsyKap og kontinuitetsforpliktelse til endring. Sammenhengen er dermed ikke spuriøs og PsyKap forklarer derfor 7,4% av variansen i kontinuitetsforpliktelse til endring.

4.4. H3c: Psykologisk kapital og normativ endringsforpliktelse

Tabell 6: Regresjonsanalyse hvor normativ endringsforpliktelse er avhengig variabel

Modell	Variabel	B	Standardfeil	Beta	T-verdi	Signifikans	VIF
1	PsyKap	-0,181	0,118	-0,097	-1,538	0,125	1,000
2	Variabel						
	PsyKap	-0,131	0,115	-0,070	-1,136	0,257	1,016
	Kontrollvariabler						
	Kjønn	0,203	0,117	0,109	1,744	0,082	1,027
	Alder	0,011	0,007	0,128	1,685	0,093	1,515
	Fag/Administrasjon	0,371	0,127	0,184	2,924	0,004	1,041
	Antall år ansatt	0,041	0,061	0,051	0,668	0,505	1,515
3	Variabel						
	PsyKap	-0,108	0,117	-0,058	-0,918	0,359	1,077
	Kontrollvariabler						
	Kjønn	0,156	0,124	0,083	1,256	0,211	1,192
	Alder	0,016	0,007	0,184	2,344	0,020	1,676
	Fag/Administrasjon	0,395	0,142	0,195	2,784	0,006	1,334
	Antall år ansatt	0,024	0,061	0,029	0,388	0,699	1,556
	Campus Elverum	0,023	0,206	0,011	0,112	0,911	2,643
	Campus Hamar	0,295	0,214	0,128	1,375	0,170	2,36
	Campus Lillehammer	0,142	0,195	0,075	0,729	0,467	2,854
	Campus Blæstad	0,284	0,545	0,034	0,521	0,603	1,131
	Campus Evenstad	-0,551	0,319	-0,123	-1,73	0,085	1,37
	Utdannelse; Master	0,026	0,195	0,014	0,133	0,895	3,013
	Utdannelse; PHD	-0,206	0,225	-0,104	-0,919	0,359	3,503
	Utdannelse; Annet	-0,289	0,237	-0,104	-1,219	0,224	1,966

Tabell 6.1: Funn i regresjonsanalysen hvor normativ endringsforpliktelse er avhengig variabel

Modell	N	F (Signifikans)	Adjusted R ²
1	250	2,365 (0,125)	0,005
2	250	4,045 (0,002)	0,058
3	250	2,711 (0,001)	0,082

Denne regresjonsanalysen er også oppdelt i 3 modeller med kontrollvariabler. Resultatene presenteres derfor først i en bivariat regresjonsanalyse (modell 1), så i en multivariat regresjonsanalyse hvor kontrollvariabler er inkludert (modell 2), og til slutt i en multivariat regresjonsanalyse hvor dummy-variabler inkluderes i tillegg til de andre kontrollvariablene (modell 3). Resultatene viser at det ikke er samvariasjon mellom den avhengige variabelen normativ endringsforpliktelse og den uavhengige variabelen PsyKap (tabell 6, modell 1). Dette betyr at kravene for statistisk samvariasjon ikke oppfylles. For ordens skyld rapporteres imidlertid funnene i modellene nedenfor.

Resultatene fra regresjonsanalysene viser i likhet med resultatene fra analysen i tabell 5, en negativ sammenheng mellom PsyKap og normativ endringsforpliktelse både uten kontrollvariabler ($B=-0,181$), med kontrollvariabler ($B=-0,131$), og med dummy-variabler i tillegg ($B=-0,108$). Imidlertid viser analysen at forholdet mellom PsyKap og normativ endringsforpliktelse ikke er statistisk signifikant i alle tre modellene ($T=-1,538$, $\text{Sig.}=0,125$ –modell 1), ($T=-1,136$, $\text{Sig.}=0,257$ –modell 2), ($T=-0,918$, $\text{Sig.}=0,359$ –modell 3). Resultatene viser noe endring i B og T-verdiene når det legges til kontrollvariabler (modell 2 og 3). I tillegg viser resultatene relativt stor endring i R^2 når de ekstra variablene legges til (økning fra 0,5% til 8,2% fra modell 1 til modell 3), noe som tyder på at kontrollvariablene har betydning i sammenhengen mellom PsyKap og normativ endringsforpliktelse. Sammenhengen mellom PsyKap og normativ endringsforpliktelse kan dermed sies å være spurios.

4.5. H4: Psykologisk kapital og innovativ atferd

Tabell 7: Regresjonsanalyse hvor innovativ atferd er avhengig variabel

Modell	Variabel	B	Standardfeil	Beta	T-verdi	Signifikans	VIF
1	PsyKap	0,585	0,058	0,540	10,113	0,000	1,000
2	Variabel						
	PsyKap	0,569	0,058	0,525	9,882	0,000	1,016
	Kontrollvariabler						
	Kjønn	0,081	0,058	0,074	1,385	0,167	1,027
	Alder	-0,000	0,003	-0,001	-0,022	0,982	1,515
	Fag/Administrasjon	-0,131	0,063	-0,111	-2,073	0,039	1,041
	Antall år ansatt	-0,054	0,030	-0,116	-1,786	0,075	1,515
3	Variabel						
	PsyKap	0,586	0,058	0,541	10,027	0,000	1,076
	Kontrollvariabler						
	Kjønn	0,060	0,062	0,055	0,972	0,332	1,192
	Alder	0,003	0,003	0,060	0,884	0,378	1,676
	Fag/Administrasjon	-0,156	0,071	-0,133	-2,205	0,028	1,334
	Antall år ansatt	-0,062	0,031	-0,131	-2,017	0,045	1,556
	Campus Elverum	-0,010	0,103	-0,008	-0,095	0,924	2,643
	Campus Hamar	0,103	0,107	0,077	0,963	0,336	2,36
	Campus Lillehammer	0,005	0,097	0,005	0,055	0,956	2,854
	Campus Blæstad	0,510	0,272	0,104	1,872	0,062	1,131
	Campus Evenstad	0,163	0,159	0,062	1,021	0,308	1,37
	Utdannelse; Master	0,023	0,098	0,021	0,233	0,816	3,013
	Utdannelse; PHD	-0,183	0,112	-0,159	-1,633	0,104	3,503
	Utdannelse; Annet	-0,046	0,119	-0,028	-0,389	0,698	1,966

Tabell 7.1: Funn i regresjonsanalysen hvor innovativ atferd er avhengig variabel

Modell	N	F (Signifikans)	Adjusted R ²
1	250	102,271 (0,000)	0,289
2	250	23,196 (0,000)	0,308
3	250	10,139 (0,000)	0,323

Den siste regresjonsanalysen er også delt opp i tre deler hvor resultatene først presenteres i en bivariat regresjonsanalyse (modell 1), så i en multivariat regresjonsanalyse hvor kontrollvariabler er inkludert (modell 2), og til slutt i en multivariat regresjonsanalyse hvor dummy-variabler inkluderes i tillegg til de andre kontrollvariablene (modell 3). Resultatene fra analysene viser en positiv sammenheng mellom PsyKap og innovativ atferd både uten kontrollvariabler ($B=0,585$), med kontrollvariabler ($B=0,569$), og med dummy-variabler i tillegg ($B=0,586$). I tillegg viser verdiene statistisk signifikans i alle tre modellene ($T=10,113$, $Sig.=0,000$ – modell 1), ($T=9,882$, $Sig.=0,000$ – modell 2), ($T=10,027$, $Sig.=0,000$ – modell 3). Det er svært liten endring i B og T-verdiene når det legges til kontrollvariabler (modell 2 og 3). Det er noe endring i R^2 når de ekstra variablene legges til, men denne endringen så liten at kontrollvariablene ikke kan tilskrives nevneverdig betydning i sammenhengen mellom PsyKap og innovativ atferd. Sammenhengen er dermed ikke spurios og PsyKap forklarer derfor 32,5% av variansen i innovativ atferd.

5. Diskusjon, konklusjon og videre forskning

Hensikten med denne studien var både å øke forståelsen omkring mulige påvirkningskrefter til ansattes PsyKap, henholdsvis organisasjonskultur og PsyEmp, og mulige konsekvenser av ansattes PsyKap, henholdsvis innovativ atferd og endringsforpliktelse. I det følgende vil jeg drøfte funnene i denne studien, relatere dette til eksisterende teori og tidligere forskning, og se på mulige styrker og svakheter av studien. Jeg starter først med en generell gjennomgang av hypotesene og går gjennom hvilke analyser som ikke ble statistisk signifikante og hvilke som ble statistisk signifikante.

5.1. Funn i studien

Hovedinntrykket fra denne studien er at ansatte ved HINN har relativt høy grad av PsyKap med et gjennomsnitt på 3,82 av 5. Ingen av de 250 respondentene svarte 1 (helt uenig) på noen av spørsmålene som omhandlet PsyKap, noe som er et veldig positivt resultat for høgskolen generelt. Analysene viser positive og signifikante sammenhenger mellom PsyKap og innovativ atferd, PsyKap og affektiv endringsforpliktelse, og PsyEmp og PsyKap. Analysene viser også en negativ og signifikant sammenheng mellom PsyKap og kontinuitetsforpliktelse til endring. Videre viser analysene en negativ og ikke-signifikant samvariasjon mellom PsyKap og normativ endringsforpliktelse, og en positiv og ikke-signifikant samvariasjon mellom alle de fire organisasjonskulturene, klan, ad-hoc-kрати, hierarki og marked, og PsyKap. Dette gir med andre ord støtte for H2, H3a, H3b og H4.

Analysene viser at H1a er vinklet riktig vei, altså tallene er positive ($B=0,090$; modell 1 i tabell 3), men resultatene er ikke statistisk-signifikante og H1a må derfor forkastes.

Analysene for H1b gir et resultat som viser at regresjonskoeffisienten er tilnærmet lik 0 ($B=0,017$; modell 1 i tabell 3), noe som indikerer at der er svært liten samvariasjon mellom ad-hoc-kрати og PsyKap. I tillegg er resultatene ikke-statistisk signifikante og H1b må derfor forkastes. Tallene for H1c går motsatt vei enn forventet, men også her er korrelasjonen med PsyKap meget svak ($B=0,035$; modell 1 i tabell 3). Samtidig er ikke funnene statistisk signifikante, noe som fører til at også H1c må forkastes. Analysene for H1d viser også positive, men meget svake tall ($B=0,058$; modell 3 i tabell 3), noe som indikerer at samvariasjonen mellom marked og PsyKap er svært liten. Resultatene viser at heller ikke

denne analysen er statistisk signifikant og H1d må derfor forkastes. Den siste hypotesen, H3c viser som forventet negative tall, men også her er sammenhengen svak ($B=-0,181$; modell 1 i tabell 6). I tillegg er ikke funnet signifikant og H3c må også forkastes. Dette betyr at hverken klan, ad-hoc-krati, hierarki, marked eller normativ endringsforpliktelse har statistisk signifikante samvariasjoner med PsyKap, noe som videre betyr at denne studien hverken får støtte for H1a, H1b, H1c, H1d eller H3c.

De sterke resultatene fra denne studien viser den positive sammenhengen mellom PsyKap og innovativ atferd (H4). Ansatte med høyere nivå av PsyKap viser altså større grad av innovativ atferd. PsyKap forklarer 32,5% ($R^2=0,325$ jf. modell 3 i tabell 7.1) av variansen i innovativ atferd og sammenhengen mellom PsyKap og innovativ atferd er 0,586 ($B=0,586$; modell 3 i tabell 7), noe som indikerer at ansattes PsyKap bidrar til de å øke ansattes innovative atferd. Analysene viser også positive sammenhenger mellom PsyKap og affektiv endringsforpliktelse (H3a). PsyKap forklarer 17,4% ($R^2=0,174$ jf. modell 3 i tabell 4.1) av variansen i affektiv endringsforpliktelse og sammenhengen mellom PsyKap og affektiv endringsforpliktelse er nesten like sterk som ved innovativ atferd ($B=0,576$; modell 3 i tabell 4). Videre viser analysene negativ sammenheng mellom PsyKap og kontinuitetsforpliktelse til endring (H3b). Her forklarer PsyKap kun 7,8% ($R^2=0,078$ jf. modell 3 i tabell 5.1) av variansen i kontinuitetsforpliktelse til endring og sammenhengen mellom PsyKap og kontinuitetsforpliktelse til endring er på $-0,455$ ($B=-0,455$; modell 3 i tabell 5). Den statistisk signifikante påvirkningskraften til ansattes PsyKap, PsyEmp (H2), viser en positiv sammenheng ($B=0,165$; modell 3 i tabell 3) og PsyEmp kan derfor tilskrives betydning for de ansattes PsyKap. Sammen med klan ad-hoc-krati, hierarki og marked, forklarer PsyEmp 21,8% ($R^2=0,218$ jf. modell 3 i tabell 3.1) av variansen i PsyKap. PsyEmp er i tillegg den variabelen som har størst påvirkningskraft på PsyKap av alle de fem uavhengige variablene i tabell 3.

5.2. Teoretiske implikasjoner

I denne studien legges det vekt på viktigheten av ansattes PsyKap i det dynamiske, konkurransepregede og nyskapende samfunnet som vi i dag lever i. Funnene i undersøkelsen støtter antagelsene om at ansattes PsyKap har positive sammenhenger med deres innovative atferd. Dette støtter funnene til Luthans et al (2011) som konkluderte med at PsyKap har

positive sammenhenger med rapportert innovasjon. Dette er også tett knyttet opp til Sweetman et al (2011) funn som viste signifikant sammenheng mellom de ansattes nivå av PsyKap og deres kreative ytelse. Kreativitet, eller kreativ ytelse kan sees på som en forutsetning for innovativ atferd, da en kreativ tankegang er helt sentralt for å klare å komme opp med nye ideer og nye måter å utføre arbeidsoppgaver på (Jafri, 2012). Jafri (2012) fant i sin studie at ansatte med høyt nivå av PsyKap har større sjanse for å vise kreativ og/eller innovativ atferd på arbeidsplassen, sammenlignet med ansatte med lavere nivå av PsyKap. Samme konklusjon kom også Hsu og Chen (2015), Abbas og Raja (2015) og Ziyae et al (2015) til, i sine respektive studier vedrørende forholdet mellom PsyKap og innovativ atferd. Denne studien støtter dermed tidligere studier gjort på forholdet mellom PsyKap og innovativ atferd, og bidrar til å styrke den eksisterende litteraturen på feltet. Samtidig bidrar denne studien til å utvide teoriens gyldighetsområde (Jacobsen, 2005, s. 394) til også å gjelde norske forhold, da tidligere studier har konsentrert seg om å studere forholdet mellom PsyKap og innovativ atferd hovedsakelig i USA og Asia.

I likhet med ansattes innovative atferd, er ansattes forpliktelse ovenfor organisasjonen helt sentralt i en verden preget av kontinuerlig endring. En utfordring forekommer imidlertid ved at organisatoriske endringer potensielt kan være negativt for de ansattes forpliktelse, men at forpliktelse i seg selv er helt sentralt for suksessfull implementering av endring (Meyer, 2009). Dette er selve kjernen i hvorfor det er viktig å undersøke ansattes endringsforpliktelse. Organisasjoner er i økende grad avhengig av medarbeiderens støtte, aksept og forpliktelse for å kunne klare å lykkes i gjennomføringen og implementeringen av organisatoriske endringer (Choi, 2011). Denne studien med ansattes PsyKap som hovedtema, har derfor fokusert på i hvor stor grad henholdsvis affektiv endringsforpliktelse, kontinuitetsforpliktelse til endring og normativ endringsforpliktelse, påvirkes av de ansattes PsyKap. Siden analysen for sammenhengen mellom PsyKap og normativ endringsforpliktelse ikke viste signifikante resultater, fikk denne studien støtte for to av tre hypoteser vedrørende endringsforpliktelse. Konklusjonen blir derfor at affektiv endringsforpliktelse har positive sammenhenger med ansattes PsyKap og kontinuitetsforpliktelse til endring har negative sammenhenger med ansattes PsyKap. Selv om normativ endringsforpliktelse ikke kunne måles er funnene i studien interessante, da affektiv endringsforpliktelse og kontinuitetsforpliktelse til endring på mange måter kan sees på som motpoler til hverandre. Mens affektiv endringsforpliktelse konsentrerer seg om et ønske og en indre vilje til å støtte endringen, handler

kontinuitetsforpliktelse til endring mer om en slags «tvang» hvor man føler man må støtte endringen for å unngå eventuelle konsekvenser ved å motsette seg endringen (Herscovitch & Meyer, 2002).

Funnene i denne studien viser at ansattes PsyKap har positive og signifikante sammenhenger med affektiv endringsforpliktelse. Dette kan tyde på at ansatte med høyere nivå av PsyKap er mer positive til endringene, enn ansatte med lavere nivå av PsyKap er. Disse funnene er i tråd med Cunninghams (2006) studie som fant at mennesker som viser affektiv endringsforpliktelse har troen på verdien i endringen og mener den er en effektiv strategi for organisasjonen. Samtidig har PsyKap sterke sammenhenger med ønskelige holdninger og atferder hos ansatte, som er spesielt viktige i tiden etter en fusjonering (Dorling, 2017). Dette viser at de ansatte ved HINN, som i denne undersøkelsen viser høyt nivå av PsyKap, innehar viktige holdninger og atferder i tiden som høgskolen nå er inne i (post-fusjonering).

Videre viser funnene i denne studien ikke bare lav, men negativ sammenheng mellom ansattes PsyKap og kontinuitetsforpliktelse til endring. Dette betyr at ansatte som viser høyt nivå av PsyKap viser lavt nivå av kontinuitetsforpliktelse til endring. Disse funnene tyder på at ansattes nivå av PsyKap er avgjørende for om ansatte føler seg tvunget til å være med på endringene eller ikke. Dette viser at ansatte med høyt nivå av PsyKap er friere til å si meningene sine, og ved å inneha de fire PsyKap ressursene (håp, mestringstro, optimisme og robusthet) er ansatte bedre rustet til å takle endringer på en positiv måte, hvor de ikke føler seg tvunget til å være med på endringene, men er med fordi de ønsker/vil det. Funnene fra denne studien støtter opp under forskningen til Avey et al (2010) som fant at PsyKap hadde negativ sammenheng med organisatorisk kynisme og at ansatte med høyere nivå av PsyKap vil være mer støttende til organisatorisk endring, mer fleksibel i endringsprosessen og tilpasse seg endring bedre, enn ansatte med lavere nivå av PsyKap vil.

Forskningen som finnes på feltet «PsyKap og endring» har som nevnt tidligere i oppgaven ikke konsentrert seg om forholdet mellom PsyKap og endringsforpliktelse, men om andre deler av endringsprosessen. PsyKap har vist seg å ha positive sammenhenger med endringsforberedthet, som handler om de ansattes holdninger og oppfatninger til at endringen

vil være positivt for de selv og for organisasjonen (Kirrane et al, 2016; Lizar et al, 2015;), og negative sammenhenger med endringsmotstand (Beal III et al, 2013; Dorling, 2017). Endringsforberedthet og affektiv endringsforpliktelse kan derfor sies å være nært knyttet opp mot hverandre, og resultatene fra denne studien bidrar til å utvide forskningen på forholdet mellom PsyKap og endring. Videre kan kontinuitetsforpliktelse til endring til en viss grad knyttes opp mot endringsmotstand, da begge begrepene handler om å måtte gå gjennom noe man kanskje helst ikke vil eller ønsker. Både kontinuitetsforpliktelse til endring og endringsmotstand kan på denne måten forstås som en følelse av tvang. Denne undersøkelsen, sammen med tidligere forskning (Beal III et al, 2013; Dorling, 2017; Lizar et al, 2015; Kirrane et al, 2016) viser at ansattes PsyKap er meget viktig for positiv organisatorisk endring. Høyt nivå av PsyKap kan i tillegg minske endringsmotstand og fremme positivitet i tider preget av større endringer, som ved fusjonerings (Dorling, 2017). Ansatte med høyere nivå av PsyKap kan derfor tenkes å inneha et sterkere grunnlag for å kunne takle eventuelle endringer og konsekvensene av disse på en positiv måte.

Denne studien hadde også som mål å finne ut av i hvilken grad de ulike organisasjonskulturene (klan, ad-hoc-kрати, hierarki og marked) påvirker ansattes PsyKap. I tillegg ble PsyEmp inkludert, for å dekke ledelsesbegrepet og for å finne ut av om de ansattes oppfattelse av å være myndiggjort, og at de kan forme og påvirke sin egen arbeidshverdag, er positivt for deres PsyKap. Funnene i studien viser at hverken klan, ad-hoc-kрати, hierarki eller marked har signifikante sammenhenger med PsyKap. Samtidig viser funnene at PsyEmp har positive og signifikante sammenhenger med PsyKap. Siden ingen av resultatene for de ulike organisasjonskulturene ble statistisk signifikant, er det umulig å trekke konklusjoner på hvilke av de ulike organisasjonskulturene som i størst grad påvirker ansattes nivå av PsyKap. Konklusjonen blir derfor at det ikke er noen sammenheng mellom de fire organisasjonskulturene (klan, ad-hoc-kрати, hierarki, marked) og PsyKap.

Funnene i denne studien viser at PsyEmp påvirker ansattes PsyKap og at ansatte som opplever at de har autonomi, påvirkningskraft og kontroll på arbeidsplassen, også har høyere PsyKap. Disse funnene støtter teorien om at man i dagens innovative samfunn trenger en ny, tilpasset og autentisk ledelsesstil som fokuserer på å gi de ansatte autonomi, selvledelse og rom for selvorganisering (Adriaenssen et al, 2017). En slik ledelsesstil kan være med på å øke de

ansattes oppfattelse av PsyEmp, siden PsyEmp konsentrerer seg om individers aktive tilnærming til arbeidsrollen, hvor ansatte selv kan forme sin egen arbeidshverdag og kontekst (Spreitzer, 1995). Derfor er det viktig at dagens ledere legger til rette for at ansattes PsyKap kan blomstre, ved å bidra til et støttende organisasjonsklima (Luthans et al, 2008), hvor de ansatte føler seg fri til å ta egne beslutninger og til å forme sin egen hverdag. Ledelsens anvendelse av positiv psykologi kan bidra til å fremme et slikt positivt klima i organisasjonen, som igjen kan føre til både arbeidsglede, trivsel og engasjement (Adriaenssen et al, 2017).

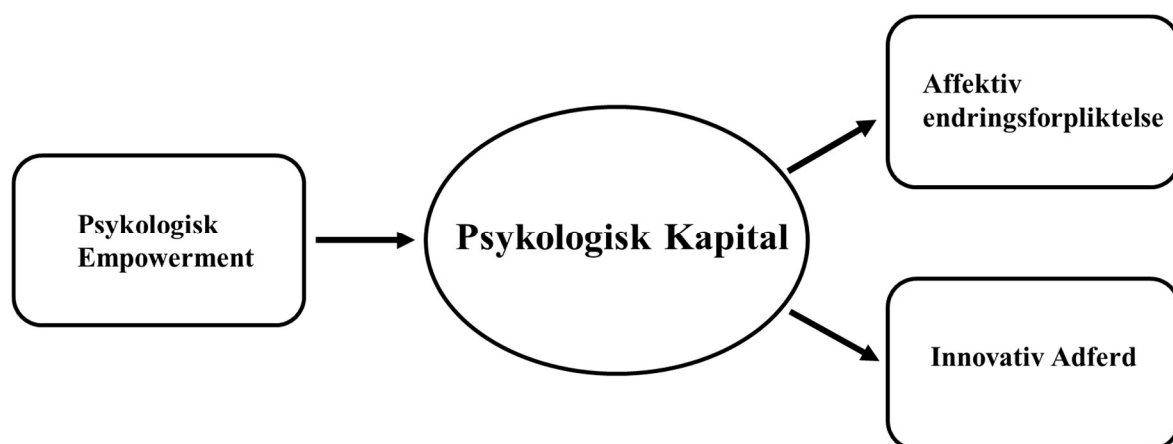
Funnene i analysene som omhandler «organisasjonskultur og PsyKap» og «PsyEmp og PsyKap» bidrar til å utvide forståelsen av hva som påvirker (og ikke påvirker) ansattes PsyKap. Funnene tyder på at det ikke nødvendigvis er den enkelte kulturen, eller kulturene i seg selv som påvirker ansattes PsyKap, men heller at de ansattes oppfattelse av ledelsesstilen har direkte påvirkning, og har mulighet til å enten svekke eller forsterke ansattes PsyKap. Disse funnene er i tråd med blant annet Lorenz et al (2016) som fant at ansatte med høy PsyKap også føler seg mer myndiggjort. Selv om organisasjonskulturen også omfatter ledelse, går ikke denne studien nok i dybden på ulike typer ledelse til å kunne si noe om hvem av de typiske ledelsesstilene for henholdsvis klan, ad-hoc-kрати, hierarki og marked som i størst grad påvirker ansattes PsyKap. Imidlertid viser funnene i denne studien viktigheten av oppfattet PsyEmp for ansattes PsyKap, noe som tyder på at en myndiggjørende lederstil er sentral for å øke de ansattes PsyKap. Selv om dette er den første studien som tar for seg den direkte sammenhengen mellom PsyEmp og PsyKap, får disse funnene støtte fra tidligere forskning på feltet «ledelse og PsyKap», da tidligere forskning har funnet positive sammenhenger mellom autentiske, etiske og myndiggjørende ledelsesstiler, og PsyKap (Avey, 2014). Funnene i denne studien bidrar derfor til å øke forståelsen omkring mulige påvirkningskrefter til PsyKap.

Tidligere forskning har funnet positive sammenhenger mellom støttende organisasjonsklima og PsyKap (Luthans, 2007) og selv om organisasjonskultur og organisasjonsklima må forstås som to ulike fenomener, kommer klimaet til uttrykk gjennom kulturen (Schein, 2010). Funnene på sammenhengen mellom organisasjonskultur og PsyKap er derfor interessante og uforutsette, og trenger dermed en utvidet forståelse. HINN har som nevnt innledningsvis nylig gått gjennom svært store endringer som følge av en større fusjonering for å samle seks ulike

høgskoler til en institusjon. Fusjoneringen har ført til flere endringer i strukturen ved høgskolen(e), slik som opprettelsen av nye institutter og avdelinger med nye ledere, nye bygg, og omrokkeringer av ansatte. Meyer (2009) legger til grunn at spesielt store organisatoriske endringer, som fusjonerings, nesten alltid fører til endringer i organisasjonskulturen. Dette kan tyde på at det ikke har satt seg en kultur innad de ulike avdelingene ved HINN ennå. Ved at ledelsen er inne i en slags startfase, er det tydelig at også kulturen ved HINN er i en oppstartsfase og rett og slett trenger tid. Organisasjonskulturen er organisasjoners kjernekaraktistikk, den er varig, endrer seg sakte, og inkluderer felles verdier og forståelser for hvordan ting er innad i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2011). Funnene i denne studien tyder derfor på at organisasjonskulturen ved HINN er fersk og umoden og befinner seg i en fase hvor den skal gro bunn og vokse. For å få en helhetlig forståelse av resultatene i denne undersøkelsen, bør disse vurderingene tas med i beregningen.

I starten av denne oppgaven ble det presentert en konseptuell modell for studien (1.2.1). På bakgrunn av studiens funn trengs det imidlertid en ny modell som forklarer påvirkningskrefter til, og konsekvenser av PsyKap. Studiens opprinnelige modell inkluderer funn som ikke ble statistisk signifikante, i tillegg til et funn (kontinuitetsforpliktelse til endring) som hadde negative sammenhenger med PsyKap. For å oversiktlig illustrere de meste sentrale funnene, presenteres det herved en avsluttende modell som oppsummerer de positive sammenhengene mellom PsyEmp og PsyKap, og mellom PsyKap og innovativ atferd og affektiv endringsforpliktelse.

5.2.1. Studiens avsluttende modell (modell 2)



5.3. Praktiske implikasjoner

Hovedintensjonen bak denne studien har vært å utvide forståelsen bak både påvirkningskrefter til, og konsekvenser av ansattes PsyKap. Resultatene fra denne studien kommer med flere praktiske implikasjoner. Funnene viser sterke korrelasjoner mellom PsyKap og innovativ atferd og mellom PsyKap og affektiv endringsforpliktelse. Dette tyder på at ansattes nivå av PsyKap både er sentralt for at ansatte viser innovativ atferd på arbeidsplassen, og for at ansatte viser affektiv endringsforpliktelse når organisasjonen går gjennom store organisatoriske endringer, som ved en fusjonering. Ansattes PsyKap er dermed viktig for organisatorisk suksess. Organisasjoner burde derfor investere i, og utvikle ansattes PsyKap. For at individuell PsyKap skal blomstre er det viktig at de ansatte opplever et støttende organisasjonsklima hvor de føler seg myndiggjort, belønnet, sett, hørt og behandlet rettferdig, og gitt muligheten til å være autentisk og innovativ (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Det er også helt sentralt at ledelsen selv utvikler PsyKap, slik at de kan klare å være positive, autentiske, åpne og til å stole på, og legge til rette for at de ansattes PsyKap skal kunne utvikles og vokse gjennom å tilegne de nødvendig støtte og ressurser (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Denne studien viser at ansatte som har høy PsyKap viser sterkere innovativ atferd. Innovasjon er en forutsetning for suksess i dagens samfunn (Hogan & Coote, 2013), og siden mennesker kan sies å være bedrifters viktigste ressurs (Luthans & Youssef-Morgan, 2017), er det helt sentralt at organisasjonens ledere legger til rette for å øke de ansattes innovative atferd. Tidligere forskning peker på at organisasjonen burde fasilitere for at ansatte kan diskutere og dele ideer åpent og fritt, samtidig som at ansatte får muligheten til å tenke og jobbe for å utvikle ideer på egenhånd (Hogan & Coote, 2013). Ledelsen kan dermed utvikle ansattes PsyKap gjennom varierte treningsintervensjoner, noe som vil kunne hjelpe ansatte til å fremme nye og innovative måter å utføre arbeidsoppgaver på (Abbas & Raja, 2015). Ledelsen burde derfor starte med å styrke ansattes PsyKap, for så å fremme en innovativ kultur på arbeidsplassen gjennom å tilrettelegge for idémyldring, åpne opp for muligheter til at ansatte selv kan utvikle og implementere nye ideer og arbeidsmetoder, og bidra til en plattform for åpen dialog og diskusjon hvor idéer, tanker, forbedringsforslag etc., fra de ansatte blir tatt godt imot. Dette vil også kunne bidra til at ansatte med lav PsyKap, som kanskje ellers ikke ville fremmet sine idéer, får muligheten til å bli sett og hørt, noe som igjen kan styrke deres PsyKap og føre til konkurransefordeler for organisasjonen.

Ansattes PsyKap er spesielt viktig i tider hvor bedriften står ovenfor store organisatoriske endringer (Kirrane et al, 2016, s. 5), og denne studien peker på at ansatte som viser høy PsyKap også viser høy affektiv endringsforpliktelse og lav kontinuitetsforpliktelse til endring. Affektiv (og normativ) endringsforpliktelse er sterkere knyttet til endringsstøtte og et ønske om å jobbe for suksessfull implementering av endring, enn kontinuitetsforpliktelse til endring er (Herscovitch & Meyer, 2002). Derfor er det viktigere for organisasjonen å ha ansatte som viser affektiv endringsforpliktelse, enn å ha ansatte som viser kontinuitetsforpliktelse til endring. Forskning viser at ansatte har større sjanse for å utvikle affektiv endringsforpliktelse om de oppfatter endringen(e) som legitime og nødvendige (Morin et al, 2016). For planlagte endringsprosjekter burde ledelsen tidlig begynne med treningsintervensjoner for å styrke ansattes PsyKap, og forberede de ansatte på endringen som skal finne sted. Ledelsen burde legge frem for de ansatte hvorfor endringen ble satt i gang, hvorfor endringen vil lykkes, gi kontinuerlig tilbakemelding på hvor godt endringen fungerer, og gjerne gi eksempler fra suksesshistorier fra lignende endringer (Morin et al, 2016). For at ansatte skal vise affektiv endringsforpliktelse, er det sentralt at de innehar høy PsyKap og det vil være viktig med en åpen og ærlig kommunikasjon fra endringsledelsen gjennom hele endringsprosessen. De ansatte trenger å få vite hva som skjer, hvorfor det skjer, og hvilke gode resultater som vil komme ut av det, samtidig som at de får styrket sin PsyKap. Ansattes med høy PsyKap mener endringene er gode strategiske valg for bedriften og de ser verdiene i endringene. Dette er viktige verdier som organisasjoner i endring må ta vare -og bygge videre på.

For at ansatte skal oppleve PsyEmp, er det helt sentralt at de føler støtte fra ledelsen (Morin et al, 2016). Denne studien viser at PsyEmp påvirker ansattes PsyKap positivt. Derfor er det viktig at organisasjonen fokuserer på å gi de ansatte kontroll og autonomi, slik at de føler seg myndiggjort på arbeidsplassen. Dette vil kunne føre til ringvirkninger som potensielt kan styrke de ansattes PsyKap. Ansattes oppfattelse av PsyEmp vil styrkes om ledelsen er til å stole på, implementerer idéer fra ansatte, og bidrar til å gi de ansatte autonomi, betydning og innvirkning på arbeidsplassen (Siegall & Gardner, 2000). Ledelsen burde derfor sette seg klare mål for hvordan de vil opptre og bli oppfattet av de ansatte, og på denne måten bidra til å styrke de ansattes oppfattelse av PsyEmp. Det er viktig at ansatte føler at de har kontroll over eget arbeid, frihet til medbestemmelse, og påvirkningsmuligheter i måten endringer implementeres på, for å føle seg forpliktet til å bidra i implementeringen av endring (Morin et

al, 2016). Både ansattes oppfattelse av PsyEmp og ansattes PsyKap (fører til sterkere affektiv endringsforpliktelse) er dermed spesielt viktige for organisasjoner i endring. Denne studien viser at ansattes oppfattelse av PsyEmp har positive sammenhenger med PsyKap, og klarer organisasjonen å bidra til at ansattes oppfattelse av PsyEmp forsterkes, vil dette med høy sannsynlighet også føre til at ansattes PsyKap øker.

Individer med høy PsyKap kan ved hjelp av deres positive psykologiske ressurser, bidra til konkurransefortrinn for bedriften (Abbas & Raja, 2015). I et samfunn i stadig utvikling, med et konstant fokus på innovasjon og konkurransedyktighet, er det helt avgjørende for bedrifter å investere i utviklingen av ansattes PsyKap. Luthans og Youssef-Morgan (2017) viser til at ansattes PsyKap kan utvikles gjennom treningsintervensjoner på arbeidsplassen som består av blant annet hvordan å nå mål for seg selv og bedriften, generelle veiledninger, mentale veiledningsøvelser for målsettinger og planleggingsøvelser for hvordan man håndterer hindringer som kan oppstå i løpet av arbeidsdagen. Hovedoppgavene til de som leder disse treningsintervensjonene blir dermed veiledning og coaching av ansatte, med fokus på å styrke deres PsyKap. Sweetman et al (2010) legger også til at ansattes PsyKap kan utvikles gjennom kun en til tre timers intervensjonstrening. Dette betyr en relativt lite kostbar affære for organisasjonen, spesielt i det lange løp, da ansattes PsyKap fører med seg en rekke positive gevinster som organisasjonen kan dra nytte av. Spesielt er ansattes PsyKap sentral for at ansatte viser innovative atferd på arbeidsplassen. Videre er ansattes PsyKap viktig for at ansatte skal vise affektiv endringsforpliktelse i en eventuell endringsprosess organisasjonen står ovenfor. Både ansattes innovative atferd og ansattes affektive endringsforpliktelse styrkes gjennom ansattes PsyKap, noe som gjør PsyKap til en svært verdifull ressurs for organisasjoner i dagens dynamiske og konkurransedyktige samfunn.

5.4. Konklusjon og forslag til videre forskning

Funnene i denne studien bidrar til å utvide forståelsen av både påvirkningskrefter til ansattes PsyKap (PsyEmp) og konsekvenser av ansattes PsyKap (innovativ atferd og affektiv endringsforpliktelse). Studien har bidratt til å avdekke hvordan oppfattet PsyEmp positivt påvirker ansattes PsyKap. Dette er den første studien som har studert den direkte påvirkningen PsyEmp har på PsyKap, og funnene er derfor et verdifullt bidrag til litteraturen som omhandler potensielle påvirkningskrefter til PsyKap. I tillegg bidrar denne studien til å forsterke den eksisterende litteraturen på forholdet mellom PsyKap og innovativ atferd, ved at funnene viser positive og statistisk signifikante sammenhenger mellom PsyKap og ansattes innovative atferd. Denne studien bidrar også til å utvide forståelsen av viktigheten bak ansattes PsyKap for organisasjoner i endring. Som den første til å studere sammenhengen mellom PsyKap og endringsforpliktelse, viser denne studien positive og statistisk signifikante sammenhenger mellom PsyKap og affektiv endringsforpliktelse. Dette utvider forståelsen av hva ansattes PsyKap kan føre til, og funnene er også med på å styrke den eksisterende litteraturen på sammenhengen mellom PsyKap og endringsforberedthet, da affektiv endringsforpliktelse og endringsforberedthet er tett knyttet opp mot hverandre. Studiens funn viser at ansattes PsyKap er negativt knyttet opp mot kontinuitetsforpliktelse til endring. Ansattes PsyKap kan derfor ikke assosieres med tvang eller maktesløshet, noe som tyder på at ansatte med høy PsyKap er friere til å si meningene sine og føler at de blir sett og hørt i en eventuell endringsprosess.

Framtidig forskning burde fokusere på å ytterligere studere forholdet mellom ansattes PsyKap og affektiv endringsforpliktelse, samt forholdet mellom PsyEmp og PsyKap. Dette for å bygge videre på grunnlaget denne studien har lagt, og videre bidra til litteraturen på feltet. Dette er også den første studien som ser på sammenhengen mellom organisasjonskultur og PsyKap, og selv om denne studien ikke fant signifikante sammenhenger mellom de fire organisasjonskulturene (klan, ad-hoc-krati, hierarki og marked) og PsyKap, burde fremtidig forskning studere dette forholdet ytterligere. Spesielt fordi det i denne studien kan ha vært kontekstuelle forhold som kan ha spilt en rolle for resultatet av analysene.

Organisasjonskulturen er noe som dannes over tid, og casen i denne studien (HINN) har nettopp gått gjennom store organisatoriske endringer som kan ha fått konsekvenser for kulturen innad i de ulike avdelingene. Det er derfor fortsatt grunn til tro at PsyKap påvirkes av organisasjonskulturen, og det burde derfor gjennomføres en lignende undersøkelse hos HINN

om 1-2års tid. Da vil forhåpentligvis ting ha kommet mer på plass for høgskolen, og det vil videre ha fått satt seg en tydeligere organisasjonskultur.

Det som finnes av forskning på PsyKap i dag, har hovedsakelig konsentrert seg til USA og Asia. Fremtidig forskning burde derfor konsentrere seg rundt å studere organisasjoner og bedrifter i andre verdensdeler, og på denne måten styrke PsyKaps teoretiske gyldighetsområde. Samtidig har flere forskere konkludert med at PsyKap kan måles og utvikles, men det mangler teoretisk grunnlag på konkrete tiltak og forslag til hva slike intervensjonstreninger for utvikling burde inneholde. Det er derfor et behov for å ytterligere studere lederens rolle i den konkrete utviklingen av ansattes PsyKap, gjennom blant annet kurs, veiledning, rådgiving etc. Med andre ord, det burde utvikles planer som inneholder konkrete forslag til hvordan lederen skal gå fram for å utvikle ansattes PsyKap. I tillegg viser analysene i denne studien at det må være andre faktorer enn de som er studert i denne oppgaven, som er med på å forklare konsekvenser av -og påvirkningskrefter til ansattes PsyKap. Det er derfor et behov for ytterligere forskning på feltet.

Litteraturliste

- Aasen T. M. & Amundsen O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(2), 128-138.
DOI:10.1002/cjas.1314
- Adriaenssen, D., Johannsen, D.A., & Johannsen, J-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien: positive psykologi og positivt lederskap*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Avey, J.B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141-149.
DOI:10.1177/1548051813515516
- Avey, J.B., Luthans, F., & Youssef, C.M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. DOI:10.1177/0149206308329961
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
DOI:10.1002/hrdq.20070
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
DOI:10.1177/0021886307311470
- Beal III, L., Stavros, J.M., & Cole, M.L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior. *SA Journal of Industrial Psychology* 39(2), 1-11. DOI:10.4102/sajip.v39i2.1136
- Bessant, J., Öberg, C., & Trifilova, A. (2014). Framing problems in radical innovation. *Industrial Marketing Management*, 43, 1284-1292.
DOI:10.1016/j.indmarman.2014.09.003
- Bjerke, B. (2013). *En bok om entreprenørskap*. Lund: Studentlitteratur

- Bonett, D.G., & Wright, T.A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior* 36, 3-15. DOI:10.1002/job.1960
- Christensen, M. (2011). Positiv psykologi og engasjement på arbeidsplassen. I P.Ø. Saksvik (red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (s. 112-133). Oslo: Cappelen Damm
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework, third edition* (3rd ed. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K.S. (2013). Advances in positive organizational scholarship. I A.B. Bakker (red.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (s. 23-44). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
DOI:10.1108/01437720610652853
- Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503–512.
DOI:10.1016/j.paid.2006.07.025
- Cho, K. H., & Lee, S. H. (2007). Commitment to gender policy, commitment to organization and innovative behavior: some unexpected linkages in Korea. *Intl Journal of Public Administration*, 30(12-14), 1485-1502. DOI: 10.1080/01900690701229707
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. DOI:10.1002/hrm.20434
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15(1), 29-45. DOI:10.1080/13594320500418766
- Daulatram, B.L. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236. DOI:10-1108/0885862031047313.
- Dawkins, S., Martin A., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *Human Relations* 68(6), 925–949. DOI:10.1177/0018726714549645.

- Dorling, J.L. (2017). Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration – A theoretical model. *Journal of Organizational Change Management*, 30(6), 936-956. DOI:10.1108/JOCM-11-2015-0199
- Fagerberg, J. (2005). Innovation – A guide to the literature. I J. Fagerbers, D.C. Mowery & R.R. Nelson (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Fedor, D.B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of Organizational Changes on Employee Commitment: a Multilevel Investigation. *Personell Psychology*, 59, 1–29.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357.
DOI:10.1037/0021-9010.93.2.346
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
DOI:10.1037//0021-9010.87.3.474
- Hinton, P.R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2014). *SPSS Explained* (2. Utg.). Sussex: Routledge.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609-1621.
- Hsu, M. L., & Chen, F. H. (2015). The Cross-Level Mediating Effect of Psychological Capital on the Organizational Innovation Climate–Employee Innovative Behavior Relationship. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 128-139.
DOI:10.1002/jocb.90.
- Jacobsen, D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jafri, M. H. (2012). Psychological capital and innovative behaviour: An empirical study on apparel fashion industry. *The Journal Contemporary Management Research*, 6(1), 42-52.

- Johannessen, J-A., Olsen, B., & Stokvik, H. (2013). *Innovative organisasjoner – Fra idé til fakta*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, I. (2009). *Innovasjon og nyskaping – et samspill mellom gründere, forskere, industri og investorer* (5. utg.). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2016). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 1-20. DOI:10.1080/14697017.2016.1214615
- Kline, S., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. I R. Landau & N. Rosenberg (red.), *The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington: National Academy Press.
- Lizar, A.A., Mangundjaya, W.L.H., & Rachmawan, A. (2015). The role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343-352.
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). *Plos One* 11(4), 1-17. DOI:10.1371/journal.pone.0152892
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Peterson, S.J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. DOI:10.1002/hrdq.20034
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
DOI:10.1016/j.bushor.2003.11.007
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219-238.

- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. DOI:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C.M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S.L. (2011). A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333-350. DOI:10.1080/01608061.2011.619421
- Meyer, J.P. (2009). Commitment in a Changing World of Work. I H.J. Klein, T.E. Becker & J.P. Meyer (red.), *Commitment in organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (s. 37-68). New York: Routledge.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211. DOI:10.1348/096317906X118685
- Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J-S., Gagné, M., Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69(3), 839-867. DOI:10.1177/0018726715602046
- Nordhaug, O. (2002). *LMR Ledelse av Menneskelige Ressurser* (3. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26. DOI:10.1016/j.ijhm.2015.07.001

- Peterson, S., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*, 64, 427–450.
- Ramamoorthy, R., Flood, P.C., Slattery, T & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Blackwell Publishing Ltd*, 14(2), 142-150.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology An Introduction. *American Psychological Association*, 55(1), 5-14. DOI:10.1037//0003-066X.55.1.5
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722. DOI:10.1108/00483480010296474
- Siegel, S.M., & Kaemmerer, W.F. (1978). Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 53-62. DOI:10.1037/0021-9010.63.5.553
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace - Dimensions, measurement and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (2007). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, 1, 54-72.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J.B., & Luthans, B.C. (2011). Relationship between Positive Psychological Capital and Creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 4-13. DOI:10.1002/CJAS.175

- Yuan, F., & Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Ziyae, B., Mobaraki, M.H., & Saeediyoun, M. (2015). The Effect of Psychological Capital on Innovation in Information Technology. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(8), 1-12. DOI:10.1186/s40497-015-0024-9

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til respondentene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Ansattes psykologiske kapital”

Bakgrunn og formål

Psykologisk kapital er et relativt nytt og voksende forskningsfelt og formålet med denne studien er å kunne bidra til litteraturen rundt dette temaet. Til nå har ingen studier knyttet psykologisk kapital opp mot positiv endringsvilje, noe som gir grobunn for følgende problemstilling:

«Hvilken kultur bidrar i størst grad til psykologisk kapital hos de ansatte og hvilken effekt har dette på de ansattes innovative atferd og endringsvilje?»

Prosjektet er en del av mastergradsstudiet i Innovasjon med spesialisering i ledelse og organisering ved Høgskolen i Innlandet (HINN) – Campus Lillehammer. Prosjektet utføres av 1 student (meg), i samarbeid med 2 veiledere fra HINN. Utvalget i denne undersøkelsen er trukket på bakgrunn av de endringer som HINN har vært gjennom ved fusjoneringen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen i denne studien består av en digital spørreundersøkelse med 40 spørsmål, hvor link til spørreundersøkelsen sendes ut til aktuelle respondenter via e-post. Data registreres anonymt i den digitale spørreundersøkelsen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 11.06.18. Alle personopplysninger vil da slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med student Jannicke Weddegjerde Buraas, tlf: 47703833 eller veiledere Terje Slåtten, tlf: 61287552 og Gudbrand Lien, tlf: 61288160.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Ved å trykke «**neste**» samtykker du til deltakelse i studien.

Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen

Bakgrunnsopplysninger

1. Kjønn: A: Kvinne B: Mann
2. Alder: «Skriv inn alder»
3. Fagansatt eller administrasjonsansatt: A: Fagansatt B: Administrasjonsansatt
4. Jobber ved campus: A: Rena B: Elverum C: Hamar D: Lillehammer E: Blæstad
F: Evenstad
5. Høyest fullførte utdanning: A: Bachelorgrad B: Mastergrad C: PHD D: Annet
6. Antall år i bedriften: A: Under 5år B: 5-10år C: 10-15år D: 15år eller mer

Organisasjonskultur

7. Jeg har et personlig og familiært forhold til høgskolen
8. Jeg ser på lederen min som en slags mentor
9. HINN legger vekt på utviklingen av menneskelige ressurser
10. Ledelsesstilen ved høgskolen er preget av konstruktivt samarbeid
11. Arbeidsplassen min karakteriseres av ansatte som ikke er redde for å ta risiko
12. Jeg opplever lederen min som innovativ og nytenkende
13. Det å være innovativ og nytenkende står sentralt ved høgskolen
14. Arbeidsplassen min er en formalisert og strukturert plass å jobbe
15. Jeg ser på min leder som en administrator
16. Jeg opplever høy grad av formelle regler og retningslinjer på høgskolen
17. Min arbeidsplass er «produksjonsrettet» og det viktigste er å få jobben gjort
18. Min arbeidsplass er konkurranse- og prestasjonsdrevet
19. Måloppnåelse står sentralt ved høgskolen
20. HINN vektlegger å være konkurransedyktig i forhold til andre utdanningsinstitusjoner

Psykologisk Empowerment

21. Jeg har betydelig autonomi til å bestemme hvordan jeg skal gjøre jobben min
22. Jeg påvirker hva som skjer på min arbeidsplass
23. Jeg har «kontroll» over hva som skjer på min arbeidsplass

Psykologisk kapital:

24. Jeg føler meg trygg på å bidra i diskusjoner som omhandler HINNs overordnede strategi
25. Jeg føler meg trygg på at jeg selv kan sette mål for mine arbeidsområder
26. Jeg ser alltid på de positive sidene ved jobben min
27. Jeg er optimistisk når det kommer til min framtid ved HINN
28. Når jeg møter utfordringer i jobben, kan jeg finne alternative løsninger på disse
29. Jeg kan finne alternative måter å nå målene mine på
30. Jeg kan jobbe selvstendig
31. Jeg takler stress i jobbsammenheng

Endringsforpliktelse

32. Jeg ser verdien av endringene HINN gjennomfører
33. Endringene er strategisk gode valg for HINN
34. HINN gav meg ikke annet valg enn å være med på endringene
35. Jeg har ikke turt å si meningen min angående endringene
36. Jeg føler meg forpliktet til å støtte endringene ved HINN
37. Det ville ikke vært riktig av meg å motsette meg endringene ved HINN

Innovativ atferd

38. Jeg har mulighet til å teste ut nye ideer i jobben min
39. Jeg finner nye måter å utføre jobben på
40. Jeg er åpen for nye måter å utføre jobben på
41. Jeg tilnærmer meg oppgaver på nye måter

Vedlegg 3: Godkjenning fra NDS



Terje Slåtten

2418 ELVERUM

Vår dato: 05.03.2018

Vår ref: 59374 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.02.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>59374</i>	<i>Ansattes psykologiske kapital</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Innlandet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Terje Slåtten</i>
<i>Student</i>	<i>Jannicke Weddegjerde Buraas</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Innlandet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Innlandet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 11.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Anne-Mette Somby