



En misjon om å redde liv - fra brennende engasjert til utbrent?

En empirisk studie av modererende effekter på relasjonen mellom ansattes opplevelse av misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse

Martha-Marie Olimb og Guro Nordvik Øyri

Veileder: Alexander Madsen Sandvik

Masteroppgave innen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med utredningen har vært å studere faktorer som kan påvirke ansattes emosjonelle utmattelse i en misjonsdrevet organisasjon. En misjon referer til organisasjonens overordnet samfunnsmessige formål. Vi har, gjennom en forskningsmodell, undersøkt hvorvidt ansattes opplevelse av misjonens oppriktighet kan påvirke deres følelse av emosjonell utmattelse. I tillegg har vi studert hvordan ansattes motivasjon for misjonen og kontakt med mennesker som berøres av arbeidet deres, kan påvirke denne relasjonen.

Modellen ble testet med grunnlag av data fra en internasjonal organisasjon som produserer utstyr til opplæring og utøvelse av livreddende førstehjelp. Organisasjonen engasjerer sine ansatte gjennom misjonen «helping save lives». Datagrunnlaget ble samlet inn gjennom en spørreundersøkelse som ble sendt ut til 1400 ansatte globalt, og resulterte i et utvalg fra 702 respondenter.

Med bakgrunn i empirisk analyse av dataene fra spørreundersøkelsen har vi gjort to hovedfunn. Først og fremst finner vi støtte for at det eksisterer en negativ relasjon mellom ansattes opplevelse av misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse. Funnet indikerer at det er viktig at organisasjoner har en misjon som oppleves oppriktig fra de ansattes ståsted. Videre finner vi støtte for at det eksisterer en treveis-interaksjon, der ansattes grad av misjonsmotivasjon og kontakt med mennesker som berøres av arbeidet deres, sammen forsterker effekten av misjonens oppriktighet på emosjonell utmattelse. Vi finner at misjonens oppriktighet er av størst betydning for emosjonell utmattelse hos ansatte som motiveres av misjonen, og har mye kontakt med mennesker som berøres av arbeidet. Utredningen understreker viktigheten av at organisasjonen integrerer misjonen i hele virksomheten, og kommuniserer misjonen og tilhørende initiativer til ansatte på en troverdig måte.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Norges Handelshøyskole (NHH) innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse. Oppgaven er en del av forskningsprosjektet *Future Oriented Corporate Solutions (FOCUS)*, og inngår som en avsluttende del av vår toårige master ved NHH.

Oppgaven har vært utrolig lærerik, utfordrende og spennende. Vi har begge hatt en spesiell interesse for teamet som har holdt motivasjonen oppe. Vi har lært hverandre å kjenne godt, og uten et godt samarbeid hadde ikke prosessen vært like lærerik og inspirerende som den har vært. Vi vil derfor takke hverandre for et utrolig godt samarbeid dette semesteret.

Vi vil også uttrykke vår oppriktige takknemlighet til vår veileder, Alexander Madsen Sandvik. Du har vært til stor hjelp gjennom hele prosessen, og har alltid funnet tid til å møte oss. Tusen takk for alle gode råd og tilbakemeldinger.

Videre vil vi takke FOCUS som ga oss muligheten til å ta del i forskningsprosjektet. Det har vært lærerikt og spennende å være en del av. I tillegg ønsker vi å takke familie og venner som har gitt oss god støtte og oppmuntring gjennom hele semesteret. Til slutt vil vi gjerne takke NHH og Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) for kontorplass og bruk av grupperom.

•••••

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING	7
1.2 FORMÅL	8
1.3 STRUKTUR PÅ OPPGAVEN	8
2. TEORI	9
2.1 EMOSJONELL UTMATTELSE	9
2.1.1 <i>Emosjonell utmattelse hos mennesker</i>	9
2.1.2 <i>Emosjonell utmattelse i jobb</i>	10
2.2 MISJONENS OPPRIKTIGHET	11
2.2.1 <i>Organisasjoner som drives av en misjon</i>	11
2.2.2 <i>Relasjon mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse</i>	13
2.3 KONTAKT MED MENNESKER SOM BERØRES AV ARBEIDET	16
2.3.1 <i>Relasjon mellom kontakt med berørte og emosjonell utmattelse</i>	17
2.4 HVORDAN ANSATTE MOTIVERES AV MISJONEN	18
2.4.1 <i>Motivasjonsteori</i>	18
2.4.2 <i>Ansattes som motiveres av en misjon</i>	19
2.4.3 <i>Relasjonen mellom misjons-motivasjon og emosjonell utmattelse</i>	19
2.5 MODERASJONSEFFEKTER	20
2.6 TREVEIS-INTERAKSJON	23
2.7 FORSKNINGSMODELL	24
3. METODE	25
3.1 STUDIEOBJEKT	25
3.1.1 <i>Organisasjonens historie</i>	25

3.1.2	<i>Organisasjonens misjon, visjon og verdier</i>	26
3.2	FORSKNINGSDESIGN	27
3.2.1	<i>Forskningsformål og design</i>	27
3.2.2	<i>Forskningstilnærming</i>	27
3.3	DATAINNSAMLING	28
3.3.1	<i>Spørreundersøkelse</i>	28
3.3.2	<i>Populasjon og utvalg</i>	30
3.3.3	<i>Variabler</i>	30
3.4	ANALYSE	33
3.4.1	<i>Klargjøring av data</i>	34
3.4.2	<i>Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse</i>	35
3.4.3	<i>Faktoranalyse</i>	36
3.4.4	<i>Reliabilitetskontroll ved Cronbachs Alfa</i>	37
3.4.5	<i>Regresjonsanalyse</i>	38
3.4.6	<i>PROCESS</i>	42
3.4.7	<i>Visualisering av interaksjonen</i>	42
3.4.8	<i>Videre undersøkelser av treveis-interaksjonen</i>	42
3.5	EVALUERING AV METODEN.....	45
3.5.1	<i>Validitet</i>	45
3.5.2	<i>Reliabilitet</i>	47
3.5.3	<i>Etikk</i>	49
4.	RESULTAT	51
4.1	DESKRIPTIV STATISTIKK OG KORRELASJONSANALYSE	51
4.2	FAKTORANALYSE	52
4.3	CRONBACHS ALFA.....	53

4.4	REGRESJONSANALYSE	53
4.4.1	<i>Forutsetninger for multipl regresjon</i>	53
4.4.2	<i>Hieraksisk regresjonsanalyse</i>	54
4.4.3	<i>Visualisering av interaksjonen og dens betingelser</i>	57
5.	DISKUSJON	61
5.1	BESKRIVELSE AV FUNN	61
5.2	BIDRAG	63
5.2.1	<i>Teoretiske implikasjoner</i>	63
5.2.2	<i>Praktiske implikasjoner</i>	65
5.3	BEGRENSINGER	67
5.4	VIDERE FORSKNING	68
6.	KONKLUSJON	69
7.	REFERANSER	70
8.	APPENDIKS	78

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for problemstilling

«Skaper vi verdier for samfunnet og gjør en god jobb, vil de gode økonomiske resultatene komme av seg selv som igjen vil gjøre det mulig å bygge et sterkere selskap over tid.»

Sitat fra en grunnlegger av en suksessfull misjonsdrevne organisasjon.

I dag har stadig flere organisasjoner et formål om å utgjøre en forskjell for samfunnet gjennom sin virksomhet (Carson, Korsberg, Skauge & Laudal, 2015). I den forbindelse uttaler mange organisasjoner såkalte *misjoner*, som er en overordnet målsetting ment for å klargjøre og kommunisere organisasjonens rolle og bidrag til samfunnet (Carpenter & Gong, 2016). Eksempelvis har bilprodusenten og energiselskapet Tesla en misjon om å «akselerere verdens overgang til bærekraftig energi», og teknologiprodusenten No Isolation vil «utslette ufrivillig ensomhet og sosial isolasjon». I slike *misjonsdrevne* organisasjoner er ofte intensjonen at misjonen skal skape økt verdi for både organisasjonen og deres ansatte.

Dersom organisasjoner har en misjon som de ansatte identifiserer seg med, kan den fremkalle engasjement og skape mening med arbeidet som gjør at de ansatte ønsker å legge ned en ekstra innsats for å nå målet (Bolino & Grant, 2016). Likevel finner studier tendenser til at ansatte er mer utsatt for emosjonell utmattelse i slike organisasjoner (Grant & Campbell, 2007; Grant & Sonnentag, 2010). Forskning antyder at dersom misjoner ikke oppleves som oppriktig, kan det skape en svært utmattende verdikonflikt for individet og organisasjonens verdier (Suh et al, 2011; Leiter & Maslach, 2003).

I denne studien ønsker vi derfor å undersøke sammenhengen mellom ansattes oppfatning av misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse, og hvorvidt relasjonen påvirkes av om ansatte motiveres av misjonen og har direkte kontakt med mennesker som berøres av arbeidet deres. Vi er ikke kjent med at tidligere studier har sett direkte på relasjonen mellom alle de fire variablene, men studien bygger videre på forskning som har sett på noen av dem. Basert på vår nysgjerrighet og interesse for temaet har vi utformet følgende problemstilling:

«Påvirker misjonens oppriktighet den ansattes følelse av emosjonell utmattelse, og er effekten større dersom den ansatte har kontakt med mennesker som berøres av arbeidet og motiveres av misjonen?»

1.2 Formål

Tidligere studier utført av Suh et al. (2011) og Karatepe og Kaviti (2014) har gjort empiriske undersøkelser av den direkte relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse. De har undersøkt relasjonen på ansatte i helsesektoren og reiselivsbransjen og gjort funn som indikerer at det eksisterer en negativ sammenheng mellom ansattes opplevelse av misjonens oppriktighet, og emosjonell utmattelse. Med bakgrunn i disse funnene har de etterlyst videre forskning som kan bekrefte relasjonen i andre organisatoriske settinger, samt avdekke personlige og situasjonelle faktorer som kan ha innvirkning på denne relasjonen. I vår utredning ønsker vi å tilføre kunnskap om emosjonell utmattelse i misjonsdrevne organisasjon gjennom å undersøke relasjonen i en annen organisatorisk setting. I tillegg vil vi undersøke om vi finner støtte for at kontakt med mennesker som berøres av arbeidet og misjons-motivasjon påvirker denne relasjonen ytterligere.

Tidligere studier har fokusert hovedsakelig på prososial motivasjon som følge av egenskaper og trekk (Trait-like) ved personer. Det er generelt etterlyst flere studier som ser nærmere på effekten av motivasjon som baserer seg på en kontekst eller en situasjon, som for eksempel kan skapes av en misjon (Bolino & Grant, 2016). Vi ønsker å utvide forståelsen av hvilke betydningen en situasjonsbasert motivasjon kan ha for ansattes følelse av emosjonelle utmattelse.

I tillegg etterlyses det flere studier som ser på effektene av kontakt med mennesker som berøres av arbeidet i relasjon med emosjonell utmattelse (Grant & Sonnentag, 2010). Vi ønsker derfor å bidra til teori om relasjonelt jobbdesign (Grant, 2007) gjennom å undersøke hvorvidt kontakt med mennesker som berøres av arbeidet kan påvirke relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse i en misjonsdrevne organisasjon.

1.3 Struktur på oppgaven

I første kapittel vil vi introdusere teoretisk bakgrunn for problemstillingen vår, som legger grunnlaget for forskningsmodellen og tilhørende hypoteser. I det påfølgende kapittelet vil vi beskrive studieobjektet og hvilke metodevalg vi har tatt i forbindelse med utredningen. Deretter presenterer vi resultat og funn fra analysene, med en påfølgende diskusjon rundt implikasjonene av disse, og til slutt en konklusjon.

2. Teori

I det følgende kapittelet vil vi gjennomgå teori og litteratur som vi anser som relevant for å svare på problemstillingen, og utvikle tilhørende hypoteser. Først tar vi for oss begrepet emosjonell utmattelse, videre misjonens oppriktighet, deretter kontakt med mennesker som berøres av arbeidet og til slutt misjons-motivasjon. Vi vil avslutningsvis knytte sammenhenger mellom de ulike begrepene, og danne et grunnlag for de ulike relasjonene. På bakgrunn av teorien vil vi til slutt presentere forskningsmodellen vår.

2.1 Emosjonell Utmattelse

Vi vil i denne delen nærmere definere og forklare hva emosjonell utmattelse er, samt årsaker og konsekvenser.

2.1.1 Emosjonell utmattelse hos mennesker

Emosjonell utmattelse hos mennesker er en «tilstand av overveldende fysisk og følelsesmessig belastning» (Maslach & Jackson referert i Buch, Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 237). En slik tilstand kan oppstå som følge av langvarig stress på arbeidet, i kombinasjon med høye personlige forventninger og situasjonsbetingede krav, og er et av de vanligste symptomene på utbrenthet (Rø, 2015; Falkum, 2000). Utbrenthet blir omtalt som et tredimensjonalt psykologisk syndrom som består *emosjonell utmattelse* i tillegg til redusert *selvopplevd jobbytelse* og *kynisme*. Kynisme beskrives som at individet distanserer seg fra kollegaer eller klienter, og har kyniske holdninger og negative følelser. Redusert selvopplevd jobbytelse kjennetegnes ved nedsatt jobbrelatert selvfølelse og negativ vurdering av egne prestasjoner (Maslach & Jackson referert i Buch et al., 2016, s. 237). I oppgaven kommer vi til å fokusere på emosjonell utmattelse ettersom dette er det vanligste symptomet på begynnende utbrenthet.

Individer som opplever emosjonell utmattelse blir gradvis tappet for krefter, og kan ha følelsen av å ikke bidra til noe konstruktivt. En forklaring kan være som en følge av for høye emosjonelle krav til en selv. Eksempler på vanlige symptomer på emosjonell utmattelse er redusert energi, lite søvn og redusert motivasjon. Over tid kan slike plager resultere i fysiske og psykiske kroniske skader på helsen (Buch et al., 2016, s. 237; Falkum, 2000; Grant, Berg & Cable, 2014).

Emosjonell utmattelse er en reaksjon som i overveiende grad baseres på følelser. Følelser kan defineres som «noe som oppstår når en begivenhet berører vårt verdisystem» (Sander, 2018). Med andre ord vil følelser oppstå som følge av at en opplevelse involverer elementer som betyr noe for oss. Verdier handler om å prioritere det som er viktig, og kjennetegnes ofte som individets moral og normer (Torsøe, 2017). Avhengig av situasjon og hvem man er som individ, kan et menneske reagere med for eksempel glede eller sinne dersom situasjonen trigger deres verdier (Svartdal, 2018a; Jansen, 2016).

Uttalte psykiske lidelser som emosjonell utmattelse og utbrenthet er et økende problem blant mennesker. De utgjør en stor personlig og økonomisk byrde for individ, i tillegg til å være en belastning for organisasjoner og samfunn som helhet (Schermuly & Meyer, 2015; Sverdrup, 2002). I følge statistikk fra NAV beskrives det at tilfeller av emosjonell utmattelse er et økende problem (Sundell, 2018). Psykiske lidelser er i tillegg ofte forbundet med lang sykdomshistorie, som igjen er en sterk risikofaktor for senere uførepensjonering. Emosjonell utmattelse er i tillegg en tilstand som rammer både kvinner og menn i ulike aldre (Sundell, 2018). Med bakgrunn i at psykiske lidelser er et stadig økende problem synes vi det er svært aktuelt å studere årsaker som kan påvirke emosjonell utmattelse i en jobbkontekst.

2.1.2 Emosjonell utmattelse i jobb

Ansatte som opplever emosjonell utmattelse i jobb kan bli likegyldig til arbeidsoppgaver, og føle lavere forpliktelse til arbeidet og organisasjonen (Legg, 2018; Falkum, 2000). For å forstå potensielle årsaker for hvordan emosjonell utmattelse kan oppstå i arbeidssituasjon har Maslach, Shaufeli & Leiter (2001) utviklet et rammeverk med seks faktorer som de mener kan forårsake emosjonell utmattelse i jobb. Vi legger til grunn to av disse faktorene, som er arbeidsbelastning og verdier til organisasjon og ansatt, som presenteres nedenfor (Brom, Horváth, Richter & Leiter, 2015, Maslach et al., 2001; Rø, 2015).

Arbeidsbelastning går på hvordan de ansatte opplever arbeidsbelastningen sett i forhold til behov og utfordringer totalt i livet. Belastningen som kan oppstå for å møte kravene på jobb kan forårsake emosjonell utmattelse som følge av at individet tappes for energi, og ikke får mulighet til å hente seg inn igjen (Brom et al., 2015).

Verdiene i organisasjoner er selve hjerte av forholdet mellom ansatte og organisasjoner (Leiter & Maslach, 2008). Verdiene refererer til den kognitive og emosjonelle kraften som ligger i at et individ har forventninger til organisasjonen de arbeider for, og er med på å avgjøre om

jobben passer til dem. Verdier er viktig ettersom det omfatter formålet og idealene som opprinnelig tiltrakk den ansatte til organisasjonen (Leiter & Maslach, 2008). Dersom ansatte opplever at det er samsvar mellom personlige og organisatoriske verdier kan det føre til økt energi og positive følelser, som gir dem incentiver til å legge ned ekstra innsats i arbeidet (Maslach et al., 2011).

2.2 Misjonens oppriktighet

I denne teoridelen skal vi først forklare nærmere hva vi mener med en organisasjons misjon og presentere dens underliggende dimensjoner. Deretter ser vi nærmere på ulike former for inkonsistens mellom dimensjonene, og viser hvordan slik inkonsistens kan forklare hvorfor ansatte oppfatter en misjon som oppriktig eller ikke. Til slutt vil vi se på teori rundt den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1989) og konservering av ressurser (Hobfoll & Shirom, 2001), for å forklare en relasjon mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse hos ansatte.

2.2.1 Organisasjoner som drives av en misjon

En misjon kan defineres som «en fremtidsrettet idealisering av hva en organisasjon ønsker å oppnå» (Whiting & Sandvik, 2016). Utforming og implementering av slike misjoner er blitt stadig mer vanlig blant organisasjoner i en bredde av ulike sektorer (Grant & Sumanth, 2009). I studien må begrepet misjon ikke forveksles med en *religiøs misjon*, ettersom det i en organisatorisk kontekst benyttes som et viktig verktøy for å klargjøre og kommunisere organisasjonens rolle og bidrag til samfunnet (Carpenter & Gong, 2016). Organisasjonens misjon fanger opp meningen og det unike formålet til en organisasjon, og svarer ofte på fundamentale spørsmål som «hvorfor eksisterer vi?» og «hva vi ønsker å oppnå?» (Bart & Tabone, 1997; Williams, 2008; Cochran, David & Gibson, 2008). Organisasjoner benytter svært ulike motiver i sine misjoner, og det er varierende i hvor stor grad disse faktisk driver virksomheten og de ansatte i virkeligheten. Misjonsdrevne organisasjoner har det som en kjernesak å beskytte og fremme menneskelig velvære og interesser, og fokuserer ikke bare på å skaffe fortjeneste til sine aksjonærer (Thompson & Bunderson, 2003; Grant & Sumanth, 2009, Rosado & Figueroa, 2016).

Rey og Bastons (2018) har med bakgrunn i litteratur utarbeidet tre dimensjoner av en misjon; den *formelle*, *dynamiske* og *motiverende*. Bakgrunnen for dette er å skape en holistisk modell som gir en mer presis og helhetlig forståelse av konseptet misjon. Modellen gir også en

forklaring på hvorfor noen organisasjoner lykkes med å implementere en misjon og andre ikke, med bakgrunn i hvorvidt det er overensstemmelse mellom de tre dimensjonene.

Den *formelle* dimensjonen er den uttalte misjonen og er hvordan organisasjonen kommuniserer misjonen utad. Den *dynamiske* dimensjonen går ut på hvordan misjonen implementeres i praksis, og er knyttet opp til organisasjonens prosesser og hvordan organisasjonen handler for å oppfylle den formelle misjonen. Den siste dimensjonen er den *motiverende* dimensjonen. Denne dimensjonen går ut på hvordan motivasjonen er koblet til misjonen, og er ofte bakgrunnen for hvorfor organisasjoner formulerer og implementerer de valgte misjonene. Misjonen skal engasjere og inspirere, og en organisasjon utvikler derfor en misjon basert på hva de tror motiverer de ansatte og har en positiv innvirkning på andre eksterne interessenter. Likevel er det ikke alltid at misjonen inspirerer og motiverer slik den er tiltenkt til. For eksempel kan det hende at ansatte ikke identifisere seg med verdiene i misjonen, og at den derfor ikke motiverer dem. Rey og Batson (2018) trekker frem at for at organisasjoner skal lykkes med misjonen slik den er tiltenkt, så er det viktig at det er en form for sammenheng mellom den formelle, dynamiske og motiverende dimensjonen. Rey og Bastons (2018) har med bakgrunn i dette foreslått at organisasjoner må ivareta tre former for konsistens mellom misjonens dimensjoner; *autentisitet, integritet og koherens*.

Autentisitet er den første formen for konsistens og går på koblingen mellom selskapets formelle misjon (hva selskapet sier de vil oppnå) og hva som motiverer ansatte (ansattes verdier og ønsker). Det vil si at det ikke er nok å utale en flott formell misjon på hjemmesiden, ansatte må også ønske å identifisere seg med misjonen og internalisere den (Rey & Bastons, 2018). Med bakgrunn i dette argumenterer vi for at *autentisitet* må være tilstede for at ansattes skal ha høy misjons-motivasjon. Ansattes underliggende verdier må gå overens med verdiene utalt i misjonen.

Integritet er den andre formen for konsistens, og forklares som koblingen mellom den motiverende dimensjonen og den dynamiske dimensjonen. Misjonen har høy integritet dersom det er et samsvar mellom hva som motiverer ansatte og hva de opplever å gjøre i sin arbeidshverdag. Dersom misjonen motiverer ansatte, men ikke gjenspeiler realiteten i organisasjonen, kan misjonens integritet skades ved at den ansatte må utføre arbeidsoppgaver som ikke motiverer dem. Dette kan også skje i tilfeller der misjonen gjenspeiler realiteten i organisasjonen, men ansatte ikke motiveres av misjonen.

Koherens er den siste formen for konsistens og går på sammenhengen mellom den formelle dimensjonen (hva selskapet uttaler er misjonen) og den dynamiske (hva organisasjonen gjør i

praksis). Med bakgrunn i at den utalte misjonen, skapes det en rekke forventinger og antakelser hos de ansatte til hva dette innebærer for arbeidssituasjonen. Slike forventinger kan for eksempel være at ansatte forventer at de får mulighet til å utgjøre en forskjell i arbeidet sitt, at organisasjonen allokere de nødvendige ressursene, eller at arbeidsinnsats for misjonen belønnes på lik linje med annen arbeidsinnsats. For at budskapet i misjonen skal være troverdig og ha noen verdi, må man derfor i henhold til Rey og Batsons (2018) sørge for at misjonen faktisk reflekteres i organisasjonens reelle prosesser og praksis. Med bakgrunn i dette argumenterer vi for at *koherens* må være tilstede dersom misjonen skal oppleves som oppriktig av ansatte. Ansatte må oppleve at deres forventinger til den utalte misjonen oppfylles i praksis.

Rey & Batsons (2018) holistiske modell gir oss en utvidet teoretisk forståelse av konseptet misjon og hva som må til for at den skal lykkes. Deres argumenter om behovet for konsistens mellom misjonens dimensjoner gir oss grunnlag for å tro at det er viktig at ansatte både motiveres av den uttalte misjonen og at misjonen gjenspeiler hva de gjør i praksis, for at misjonen og organisasjonen skal lykkes. Med lykkes mener vi at organisasjonen evner å motivere og inspirere de ansatte til å ønske å bidra til å oppnå misjonen. Konsekvensen av inkonsistens mellom dimensjonene til en misjon har vært empirisk lite forsket på tidligere, vi ønsker å utforske dette nærmere.

2.2.2 Relasjon mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse

Vi er interessert i å se nærmere på hvordan misjonens oppriktighet kan påvirke ansattes følelse av emosjonell utmattelse. Rey & Bastons (2018) overnevnte modell er viktig for å forstå misjonens tre dimensjoner og sammenhengen mellom disse på et overordnet nivå. Modellen går likevel ikke i dybden på de underliggende psykologiske mekanismene som forklarer hvorfor og hvordan konsistens mellom disse dimensjonene påvirker individet. For å forklare relasjonen nærmere vil vi derfor benytte oss av psykologisk kontraktsteori (Rousseau, 1989) og teori om konservering av ressurser (Hobfoll & Shirom, 2001). Gjennom teoriene kan vi bygge videre på Rey & Baston (2018) sitt argument om at ansatte må oppleve et samsvar mellom misjon og praksis, referert til som *misjonens oppriktighet*, og forstå nærmere hvorfor dette kan ha en påvirkning på ansattes emosjonelle utmattelse.

Psykologisk kontraktsteori

En psykologisk kontrakt kan defineres som «et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen» (Rousseau, referert i Sverdrup 2014, s.64). Teorien bygger på sosial bytteteori om at mennesker føler seg forpliktet til å gjengjelde en

tjeneste eller fordel de mottar (Blau, 1964). Bytteforholdet i en psykologisk kontrakt skaper derfor subjektive antakelser om hva partene kan forvente av hverandre og hvilke forpliktelser de har ovenfor hverandre (Sverdrup, 2016). Tradisjonelt sett har den psykologiske kontrakten vært inndelt i to elementer, en relasjonell og en transaksjonell kontrakt. En relasjonell kontrakt inneholder bytteforhold av immaterielle karakter, for eksempel anerkjennelse, mens transaksjonell kontrakt er preget av materielle bytteforhold, som for eksempel lønn. For å utvide forståelsen av den psykologiske kontrakten har Thompson og Bunderson (2003) introdusert en tredje form for psykologisk kontrakt, kalt verdibasert kontrakt.

En slik verdibasert kontrakt bygger på antakelser om et gjensidig bytteforhold basert på delte verdier, en misjon eller andre formål som organisasjonen utaler (Jones & Griep, 2018). For eksempel vil en slik kontrakt kunne dannes som følge av at en organisasjon kommuniserer en misjon ut til sine ansatte, da det vil skape visse forventinger til hva dette innebærer for begge parter. I et slik verdibasert bytteforhold vil ansatte forvente at organisasjonen er dedikert til oppnåelsen av misjonen, og gjør de nødvendige organisatoriske tiltakene og endringene som må til for at misjonen skal kunne oppfylles. Et eksempel kan være at organisasjonen sørger for at det er tilgjengelige resirkuleringsmuligheter i fabrikken (Jones & Griep, 2018). Når partene opplever et rettfærdig bytteforhold, vil de i henhold til sosial bytteteori ønske å gjengjelde motparten gjennom å investere mer tid og innsats i jobben (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003; Montes & Zweig, 2009). Ansatte opplever da at organisasjonen overholder kontrakten og vil til gjengjeld føle at de må oppfylle sine forpliktelser i kontrakten gjennom å legge ned tid og innsats for å bidra til å oppnå misjonen, og velger derfor å resirkulere produksjonsavfall (Jones & Griep, 2018).

Oppfyllelse av den verdibaserte psykologiske kontrakten

Flere forskere mener at oppfyllelse av den verdibaserte kontrakten kan beskytte mot emosjonell utmattelse blant ansatte. Bakgrunnen for dette er at de ansatte opplever gjensidighet og samsvar i arbeidsforholdet (Virgolino, Coelho, Ribeiro, 2017; Maslach et al., 2001). Dersom ansatte opplever at det gjensidige bytteforholdet i kontrakten oppfylles kan det bidra til å skape et varig og tillitsfullt forhold til organisasjonen ettersom det demper ansattes bekymring for at deres arbeidsinnsats blir utnyttet uten gjengjeldelse (Kim, Shin, Vough, Hewlin & Vanderberghe, 2018).

Relasjonen understøttes med bakgrunn i teorien om konservering av ressurser (Hobfoll & Shirom, 2001). Teorien hevder at individer har en begrenset mengde ressurser, som for eksempel evner eller status, til å takle stress i jobbsituasjoner. De streber derfor etter å

kontinuerlig skaffe, beholde og beskytte disse ressursene. Eksempelvis investerer individer ressurser, som for eksempel tid og energi, i håp om å oppnå mer verdifulle ressurser (Hobfoll & Shirom, 2001; Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld, Dierendonck, 2000). Dersom ansatte opplever at deres investering av ressurser i arbeidssituasjonen gjengjeldes med ressurser i henhold til forventingen, så vil dette kunne opprettholde ressurs-nivået de trenger for å håndtere stress og dermed beskytte mot emosjonell utmattelse (Gorgievski & Hobfoll, 2008; Hobfoll & Shirom, 2001).

Brudd i den verdibaserte psykologiske kontrakten

Når ansatte på den andre siden ikke opplever at organisasjonen oppfyller sin side av den verdibaserte kontrakten, kan det oppstå et kontraktsbrudd. Brudd oppstår når en av partene ikke oppfyller forpliktelsene i bytteforholdet (Jones & Griep, 2018). I verdibaserte kontrakter basert på en misjon kan et brudd oppstå fordi ansatte for eksempel ikke opplever at organisasjonen er dedikert nok, eller legger til rette for å oppnå misjonen i praksis. En annen årsak til brudd kan være fordi organisasjonen legger opp til, og utfører handlinger som er i direkte konflikt med misjonens formål (Thompson & Bunderson, 2003). Ansatte opplever da at organisasjonen ikke overholder gjensidighet i bytteforholdet, noe som kan svekke tillitt og skape mistanke om at deres arbeidsinnsats utnyttes (Kim et al., 2018). Dette gir grunnlag til å tro at dersom ansatte ikke anser misjonen som oppriktig, så opplever de en form for brudd i den verdibaserte kontrakten. Et brudd i forventinger kan generere en opplevelse av organisatorisk dobbeltmoral (Cha & Edmondson, 2006). I tillegg kan opplevelsen av et brudd mellom realitet og forventning svekke individets identifisering med organisasjonen, og deres følelse av mening i arbeidet (Thompson & Bunderson, 2003). I verste fall kan alvorlige brudd over tid medføre emosjonell utmattelse ettersom ansatte ikke lenger opplever at deres forventinger til bytteforholdet oppfylles (Leiter & Maslach, 2003; Jones & Griep, 2018). De overnevnte teoretiske argumentene underbygges av studier som har funnet at mangel på gjensidighet og et ubalansert bytteforhold kan føre til emosjonell utmattelse (Bakker et al, 2000).

Dersom ansatte opplever at deres investering av ressurser i arbeidsforholdet ikke vil gjengjeldes, kan dette føre til tapping av ansattes ressurser, noe som gjør dem dårligere egnet til å håndtere stress og dermed mer utsatt for emosjonell utmattelse (Hobfoll & Shirom, 2001). Suh et al. (2011) hevder videre at ytterligere tap av ressurser kan forekomme som følge av den kognitive dissonansen som oppstår når ansatte sliter med å forsones realiteten med idealet som er uttalt i misjonen. Kognitiv dissonans kan ses på som en ubehagelig situasjon som oppstår som følge av konflikt mellom tanker, verdier og holdninger hos et menneske (Svartdal,

2018b). I følge Zapf (2002) og Suh et al. (2011) vil ansatte oppleve en følelse av kognitiv dissonans dersom de ikke greier å akseptere at realiteten er noe annet enn det som er uttalt i misjonen. Dette kan føre til rollestress i arbeidssituasjonen, som følge av avvik mellom egne verdier og organisasjonens reelle verdier og forventinger til dem. Kognitiv dissonans og rollestress er både krevende og stressende, og håndtering av dette vil det derfor kunne tappe på ansattes ressurser ytterligere, og dermed øke faren for emosjonell utmattelse (Suh et al., 2011; Lee & Ashforth, 1996).

Både teori om den verdibaserte psykologiske kontrakten og supplerende teori om konservering av ressurser, danner et grunnlag for å tro at hvordan ansatte oppfatter misjonens oppriktighet kan påvirke deres psykologiske tilstand. Misjonen påvirker ansattes forventinger til hva arbeidet og rollen deres skal inneholde, og de danner seg antakelser om hva de kan forvente av organisasjonen dersom de legger ned tid og innsats for å bidra til oppnåelse av misjonen. Når ansatte opplever samsvar mellom forventinger og realitet, kan det se ut som at det gjør dem mindre utsatt for emosjonell utmattelse. Med bakgrunn i dette har vi formulert følgende hypotese:

H1: Misjonens grad av oppriktighet har en negativ effekt på ansattes emosjonelle utmattelse.

2.3 Kontakt med mennesker som berøres av arbeidet

Kontakt med mennesker som berøres av arbeidet handler om «i hvilken grad arbeid og oppgaver er relasjonelt strukturert for å gi ansatte muligheter for eksponering for og interaksjon med kunder, klienter eller andre som er berørt av deres arbeid» (Grant, 2007, s. 397). Det er mennesker, både internt eller eksternt i forhold til organisasjonen, som ansatte føler de kan påvirke positivt gjennom sitt arbeid og innsats (Grant, 2007). Disse berørte menneskene kan være både individer, mindre grupper av individer, eller større og mer generelle samfunnsgrupper (Skerlavaj, 2016, s.199). Vi vil videre benytte begrepet *kontakt med berørte* for å omtale kontakt med disse menneskene.

Grant (2007) har forsket mye på relasjonsbasert jobbdesign og funnet at det å eksponere ansatte for mennesker som berøres av arbeidet kan være gunstig. Ansatte ser da innvirkningen av arbeidet deres på andre og det kan bidra til å gi en positiv opplevelse av å utføre et meningsfullt arbeid. Med bakgrunn i tidligere litteratur om emosjonelt arbeid og kundeserviceatferd har Grant (2007) kartlagt fem dimensjoner som bidrar til å avgjør hvor

betydningsfull kontakt med berørte er; *frekvens*, *varighet*, *fysisk nærhet*, *dybde* og *bredde*. *Frekvens* handler om hvor ofte en ansatt får muligheten til å ha kontakt og interaksjon med mottakeren som er berørt av deres arbeid (Grant, 2007). *Varighet* handler om tidsperspektivet på interaksjonen - hvor lenge den ansatte blir eksponert for mottaker. Frekvens og varighet vil variere betydelig mellom ulike typer arbeid og stillinger, alt fra daglige personlige interaksjoner, korte telefonsamtaler eller ingen interaksjon i det hele tatt. Den tredje dimensjonen er *fysisk nærhet* og handler om graden av mellommenneskelige og geografisk avstand i interaksjonen. *Dybde* tar for seg hvorvidt interaksjonen medfører gjensidig uttrykk av følelser, kognisjoner og identitet. Den femte og siste dimensjonen handler om *bredde* – hvor stort utvalg av ulike mottakere den ansatte eksponeres for i jobben sin. Grant (2007) mener at kontakt med berørte som skårer høyt på alle disse dimensjonene oppleves som mer meningsfulle for den ansatte. Basert på dette mener vi at alle fem dimensjonene er relevante for å forstå hva som må ligge til grunn for at ansatte skal oppleve kontakten som betydningsfull.

2.3.1 Relasjon mellom kontakt med berørte og emosjonell utmattelse

Grant (2007) mener at kontakt med berørte er gunstig i en organisasjonskontekst ettersom dette kan gi ansatte innsikt i hvilken innvirkning arbeidet deres har på andre mennesker. Dette støttes også opp av studier gjort av Batson (1990) og Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder (2005). Grant og Parker (2009) mener i tillegg at kontakt med berørte kan bidra til at ansatte utvikler mer empati, samt forståelse og innsikt i mottakerens situasjon som. Ansatte vil da utvikle en sterkere følelsesmessige forpliktelse overfor menneskene som berøres av arbeidet de gjør, og forsterke deres ønske om å hjelpe andre. I følge Grant og Sonnentag (2010) og Elliott, Kao og Grant (2004) kan følelsen av å gjøre et meningsfullt arbeid fungere som en buffer mot emosjonell utmattelse ettersom de da fokuserer på de positive sidene ved arbeidet sitt. Ansatte opplever da en styrket følelse av mening som gjør dem i stand til å jobbe hardere eller lengre (Grant, 2008).

Effekten er likevel ikke bare positiv. En rekke studier viser også at kontakt med berørte kan øke ansattes opplevelse av emosjonell utmattelse (Grant & Parker, 2009). Dette gjelder spesielt for ansatte som jobber i svært kontakt-intensive organisasjoner (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), som eksponeres for frekvente, langvarige og følelsesmessig intense interaksjoner med mottaker (Grant & Parker, 2009), som for eksempel for ansatte i en sykehusavdeling. Kontakt med berørte som oppleves som respektløs og fiendtlig kan fremkalle stress, og ansatte kan bli emosjonelt utmattet (Grant, Campbell, Chen, Cottone,

Lapedis, Lee, 2007). Grant (2008) finner også at en følelse av forpliktelse til å hjelpe andre bidrar til overbelastning, stress og reduserte prestasjoner. Et ønske om å hjelpe og ha en positiv innvirkning på andre kan føre til at ansatte gjør mer enn de kanskje burde, og dermed overbelaster egne mentale og fysiske ressurser (Van loon, Vandenabeele & Leisink, 2015).

Med bakgrunn i tidligere empiri synes vi det vil være interessant å utforske hvilken effekt kontakt med berørte vil ha på emosjonell utmattelse hos ansatte innenfor mindre kontaktintensive organisasjoner. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende hypotese:

H2: Kontakt med berørte har en negativ effekt på ansattes emosjonelle utmattelse

2.4 Hvordan ansatte motiveres av misjonen

I denne delen vil vi beskrive motivasjonsteori, hva vi legger i begrepet misjons-motivasjon for ansatte og dens relasjon med ansattes emosjonelle utmattelse.

2.4.1 Motivasjonsteori

For å forstå hvordan ansatte blir motiverte av en misjon er det viktig å forstå hva motivasjon er og hva vi legger i motivasjon. I følge Teigen (2018) er motivasjon en samlebetegnelse av elementer som styrer og setter i gang atferden vår. I motivasjonsteori skiller man mellom ytre, indre og prososial motivasjon. Ytre motivasjon er når mennesker utfører en handling ettersom de ønsker en form for belønning og/eller vil unngå ulemper. Indre motivasjon er atferd som drives av indre belønninger som gir individet mening, glede og/eller tilfredshet av handlingen man utfører (Buch et al., 2016), mens prososial motivasjon er i følge Grant, Berg, Spreitzer & Cameron (2012) et ønske om å gjøre noe godt for andre. Det vil si at prososial motivasjon handler om å gjøre en forskjell for andre via handlinger som oppleves verdifulle og nyttige. I følge Lai (2017) vil følelsen av å gi noe til andre føles godt og vil styrke følelsen av lykke hos et individ. Dersom individet er lykkelig og har det bra med seg selv, vil det i større grad være motivert og oppleve positive følelser (Buch et al., 2016, s. 236). Forskning viser også at prososial motivasjon i jobbsammenheng kan fremme initiativ og kreativitet, bidra til økt ansvarsfølelse, indre jobbmotivasjonen og bedre jobbytelse, samt økende hjelpeatferd overfor kollegaer (Buch et al., 2016). Dersom en er prososialt motivert blir en dermed engasjert av å gjøre handlinger som en tror vil være verdifull for andre mennesker, og er slik vi forstår begrepet i denne studien.

Det er likevel uenighet i hvorvidt prososial motivasjon er en tilstand eller et trekk. Bolino & Grant (2016) konseptualiserer prososial motivasjon inn i to ulike kategorier, situasjonsbasert (State-like) og karakteristikkbasert (Trait-like). Karakteristikkbasert prososial motivasjon dannes med bakgrunn i egne prososiale verdier og omtanke for andre, og er karakterisert som et trekk (Bolino & Grant, 2016). Det vil si at det er de personlige egenskaper som individet innehar som gjør at de motiveres av å utføre handlinger som er verdifulle for andre. Situasjonsbasert prososial motivasjon baserer seg på et midlertidig ønske om ha en verdifull innvirkning på spesifikke individer eller grupper, og omtales som en tilstand (Bolino & Grant, 2016). Vi legger til grunn en situasjonsbasert motivasjon i denne studien ettersom vi mener at misjonen kan fasiliterer til en situasjonsbasert prososial motivasjon gjennom å engasjere ansatte mot et prososialt mål, som for eksempel kan være å hjelpe andre mennesker.

2.4.2 Ansattes som motiveres av en misjon

Som nevnt tidligere er bruken av en misjon utbredt hos mange organisasjoner. Misjonsdrevne organisasjoner som vi fokuserer på i denne oppgaven utformer ofte en prososial misjon for å inspirere og motivere sine ansatte til å ønske å gjøre en verdifull forskjell for andre mennesker (Grant, 2007; Bart, Bontis & Taggar, 2001). For å forstå hvordan ansatte motiveres av en misjon er det hensiktsmessig å vite hva vi legger i ordet misjons-motivasjon. I denne oppgaven handler misjons-motivasjon «i hvilken grad organisasjonsmedlemmer er motiverte for å bidra til å oppnå organisasjonens misjon» (Desmidt & Prinzie, 2009, s.4). Det vil si hvorvidt ansatte motiveres av det som uttales i misjonen, og om de engasjeres til å legge inn innsats for å nå dette målet.

For at misjonen skal ha en verdifull effekt på ansattes motivasjon må den oppfattes som viktig av den ansatte, og de må kunne se en direkte relasjon mellom deres arbeid og misjonen (Wright & Pandey, 2011, Rainey & Steinbauer, 1999). Det er derfor viktig at organisasjonens misjon samsvarer med ansattes identitet og underliggende verdier, og at misjonen bærer preg på organisasjonens strategi og aktiviteter (Akerlof & Kranton, 2005, Smith, 2016).

2.4.3 Relasjonen mellom misjons-motivasjon og emosjonell utmattelse

Ansatte som motiveres av misjonen ønsker trolig å utgjøre en forskjell for andre mennesker, og opplever at de får muligheten til å arbeide for en større og viktigere mening gjennom organisasjonens misjon. Grant og Sonnentag (2010) støtter dette og finner at når ansatte er opptatt av at deres arbeid har en større mening vil de fokusere mindre på de negative aspektene ved arbeidet og en selv. Dette har vist seg å kunne beskytte mot emosjonell utmattelse. Det

har vært lite empirisk forskning som har studert misjons-motivasjon, og til vår kjennskap har ingen tidligere sett direkte på relasjonen mellom misjons-motivasjon og emosjonell utmattelse. Vi argumenterer derfor med bakgrunn i sammenhengene presentert over at det er grunnlag til å tro at om ansatte er motiverte av misjonen vil være mindre emosjonelt utmattet. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende hypotese:

H3: Misjons-motivasjon har en negativ effekt på ansattes emosjonelle utmattelse.

2.5 Moderasjonseffekter

En moderasjonseffekt går ut på at størrelsen eller fortegnet på effekten av en forklaringsvariabel på en annen avhengig variabel vil påvirkes av en tredje variabel, som kalles moderatoren (Hayes, 2018). Det skjer gjennom at det er en interaksjon mellom forklaringsvariabelen og moderatoren som påvirker deres effekt på den avhengige variabelen.

Interaksjon mellom kontakt med berørte og misjonens oppriktighet på emosjonell utmattelse

I denne delen vil vi argumentere for hvorfor vi mener det er hensiktsmessig å utforske kontakt med berørtes modererende effekt på relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse.

Misjonsdrevne organisasjoner utformer en misjon med formål om å utgjøre en forskjell for andre mennesker gjennom sin virksomhet (Grant, 2007). Dersom den uttalte misjonen samsvarer med hva organisasjonene gjør i praksis argumenterer vi for at kontakt med berørte styrker effekten av misjonens oppriktighet hos ansatte, og dermed reduserer emosjonell utmattelse hos dem. Bakgrunnen for dette er at kontakt med berørte ytterligere forsterker følelsen av å utføre et meningsfullt og verdifullt arbeid ettersom ansatte får oppleve og se hvordan arbeidet de gjør påvirker andre mennesker (Grant, 2007). I henhold til Grant (2007) kan direkte kontakt med berørte gi ansatte følelse av empati og forpliktelse overfor disse. Ansatte vil derfor ønske å hjelpe andre menneskene, og er villig til å legge ned nødvendig tid og energi i arbeidet sitt for å gjøre så. Vi har derfor grunnlag til å tro at kontakt med berørte ytterligere styrker den oppriktige misjonens evne til å redusere ansattes følelse av emosjonell utmattelse.

Likevel trenger ikke misjonen nødvendigvis å gjenspeile hva som driver organisasjonen i virkeligheten (Bartakus & Glassman, 2008). Som tidligere nevnt kan ansatte som opplever et

brudd mellom hva de forventer at organisasjonen gjør og hva som faktisk er realiteten danne avvik mellom den ansattes verdier og organisasjonens (Suh et al., 2011; Rey & Batsons, 2018). Kontakt med berørte kan forsterke opplevelsen av de motstridende forventninger og tvetydige kravene fra organisasjonen (Zapf, 2002), som kan bekrefte at det er en verdikonflikt. Denne formen for inkonsistens, mellom uttalt misjon og misjonen i praksis, kan skape en opplevelse av kognitiv dissonans, frustrasjon og rolle-stress som er relatert til emosjonell utmattelse (Suh et al., 2011). Påkjennelsen av en slik verdikonflikt (Leiter & Maslach, 2003) og manglende oppfyllelse av misjonen (Suh et al., 2011) kan være relatert til emosjonell utmattelse. I følge Zapf (2002) kan en slik verdikonflikt ha sitt utspring i dårlig kommunikasjon og forventningsavklaring. I tillegg kan brudd i forventninger og verdikonflikt gi ansatte en opplevelse av organisatorisk dobbeltmoral (Cha & Edmondson, 2006). Dette kan svekke individets identifisering med organisasjonen og deres følelse av mening i arbeidet (Thompson & Bunderson, 2003).

På bakgrunn av teori og empiri som er presentert i kapittelet har vi grunnlag for å tro misjonen kan være med å påvirke ansattes forventninger og antagelser til hva arbeidet og rollen deres skal inneholde, og dermed ansattes psykologiske tilstand (Jones & Griep, 2018). Vi mener i tillegg at kontakt med berørte moderer relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse ettersom det kan bekrefte eller avkrefte det meningsfulle arbeidet en gjør. Dersom ansatte opplever at det er samsvar mellom forventninger og realitet, mener vi at det vil bidra til å skape en positiv opplevelse ettersom kontakt med berørte bekrefter at organisasjonens verdier samsvarer med ansattes verdier, og kan fungere som en buffer mot emosjonell utmattelse. Dersom de ansatte ikke opplever samsvar mellom uttalt misjon og realitet, argumenterer vi derimot for at det kan føre til negative opplevelser som kan resultere i emosjonell utmattelse. Vi har med dette formulert følgende hypotese:

H4: Relasjonen mellom misjonens oppriktighet og ansattes emosjonelle utmattelse modereres av kontakt med berørte

Interaksjon mellom misjons-motivasjon og misjonens oppriktighet på emosjonell utmattelse

I denne delen vil vi argumentere for hvorfor vi mener det er hensiktsmessig å utforske hvorvidt ansattes misjons-motivasjon har en modererende effekt på relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse.

Ansatte som motiveres av misjonen er som tidligere nevnt opptatt av å utgjøre en forskjell for andre gjennom sitt arbeid. De identifiserer seg sterkt med misjonens verdier og deres selvbilde henger tett sammen med dens grad av suksess (Wang, 2011). Når vi handler på en måte som er konsistent med verdiene vår så føler vi oss bedre om oss selv (Musick & Wilson, 2003). Flere forskere finner derfor at det er spesielt viktig at ansatte som ønsker å utgjøre en forskjell, faktisk får muligheten til dette (Grant, 2008; Smith, 2016; Zoutenbier, 2016). Zoutenbier (2016) finner blant annet at ansatte som syntes det er viktig å hjelpe andre er mer tilfreds og engasjert i jobber som gir dem muligheten til dette. Dersom ansatte ikke får utgjøre en forskjell i henhold til deres verdier kan de derimot oppleve å bli svært utmattet (Grant, 2013; Falkum 2000). Dette gir oss grunnlag til å tro at det er spesielt viktig for ansatte som motiveres av misjonen at de opplever et samsvar mellom den motiverende dimensjonen og den dynamiske dimensjonen til Rey & Bastons (2018).

Vi argumenterer derfor for at ansatte som er motivert av misjonen bryr seg mer om at misjonen faktisk er oppriktig. Basert på dette mener vi det er grunn til å tro at misjons-motivasjon kan moderere relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse. Med bakgrunn i dette har vi formulert følgende hypotese:

H5: Relasjonen mellom misjonens oppriktighet og ansattes emosjonelle utmattelse modereres av ansattes misjons-motivasjon

Interaksjon mellom kontakt med berørte og misjons-motivasjon på emosjonell utmattelse

I denne delen vil vi argumentere for hvorfor vi mener det er hensiktsmessig å utforske misjons-motivasjonens modererende effekt på relasjonen mellom kontakt med berørte og emosjonell utmattelse.

Som tidligere beskrevet kan kontakt med berørte forsterke følelsen av å gjøre et meningsfullt arbeid, noe som kan bufre mot emosjonell utmattelse (Grant & Sonnentag, 2010; Elliot et al., 2004). Vi argumenterer for at hvorvidt ansatte motiveres av misjonen kan ytterligere forsterke relasjonen. Dette er med bakgrunn i at når ansatte motiveres av misjonen er de oppriktig opptatt av å utgjøre en forskjell for andre (Grant, 2008). Det gir derfor grunnlag til å tro at kontakten vil være mer betydningsfull for ansatte som er motiverte av misjonen, sammenlignet med de som ikke er motiverte av misjonen.

Vi tror derfor at effekten mellom kontakt med berørte og emosjonell utmattelse modereres av ansattes motivasjon av misjonen. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende hypotese:

H6: Relasjonen mellom kontakt med berørte og ansattes emosjonelle utmattelse modereres av ansattes misjons-motivasjon

2.6 Treveis-interaksjon

I denne delen vil vi argumentere for hvorfor vi mener det er hensiktsmessig å utforske en treveis-interaksjon mellom misjonens oppriktighet, kontakt med berørte og misjons-motivasjon på emosjonell utmattelse. En slik treveis-interaksjon kan også refereres til som såkalt «moderert moderasjon» (Hayes, 2018). Treveis-interaksjonen går ut på at den modererende effekten av kontakt med berørte på relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse, modereres av misjons-motivasjon. En visualisering av en slik «moderert moderasjon» finnes i figur 1, under kapitelet 2.7.

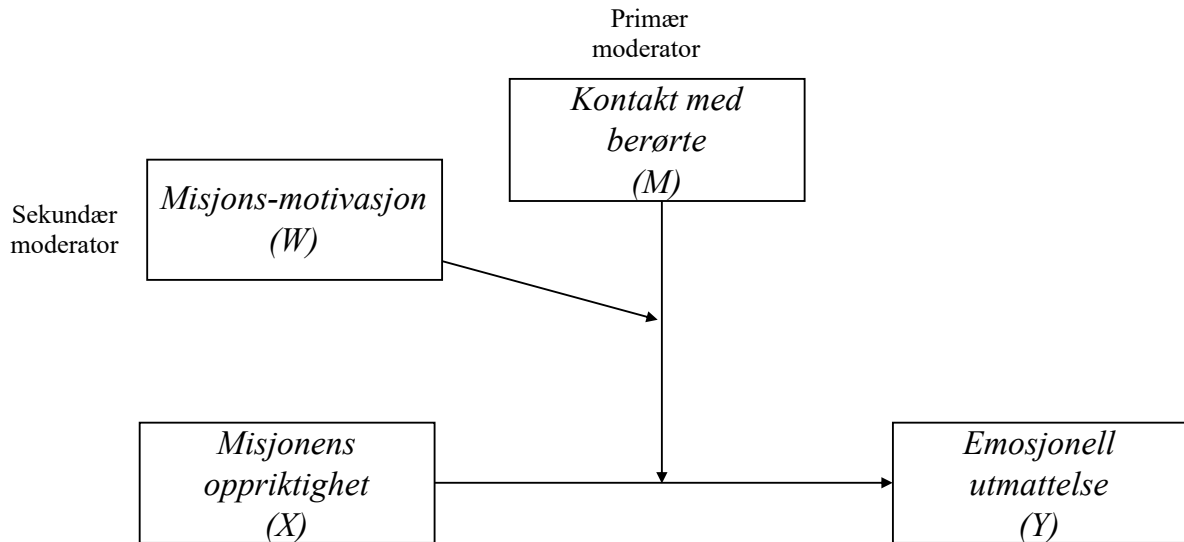
Tidligere presentert teori indikerer at ansattes emosjonelle utmattelse kan avhenge av hvorvidt ansatte opplever misjonen som oppriktig, og at denne relasjonen kan ytterligere påvirkes av deres kontakt med mennesker som bæres av arbeidet og misjons-motivasjon. Vi bygger videre på teorien presentert, og argumenterer for at det i tillegg eksisterer en relasjon mellom kontakt med berørte og misjons-motivasjon som ytterligere forsterker effekten av misjonens oppriktighet på emosjonell utmattelse. Dette er med bakgrunn i at Grant (2013) argumenterer for at den følelsesmessige innvirkningen kontakt med berørte har på ansatte vil avhenge av hvorvidt ansatte er opptatt og motivert av å utgjøre en forskjell andre (Grant, 2013). Dette gir oss grunnlag til å tro at dersom misjonen er oppriktig vil ansatte som motiveres av misjonen oppleve kontakten som mer givende og meningsfull, enn de som ikke motiveres av misjonen.

Med bakgrunn i de overnevnte argumentene vi for at det er grunnlag for å tro at variablene i kombinasjon vil ha en sterkere effekt på emosjonell utmattelse, og presenterer følgende hypotese:

H7: Det er en treveis-interaksjon mellom misjonens oppriktighet, kontakt med berørte og misjons-motivasjon som har en effekt på ansattes emosjonelle utmattelse.

2.7 Forskningsmodell

Vi presenterer følgende forskningsmodell for studiet:



Figur 1: Forskningsmodell som er tilpasset fra Hayes (2013, s.308)

Modellen vår består av fire ulike variabler. *Misjonens oppriktighet*, som måles i hvorvidt ansattes opplever at misjonen er oppriktighet. *Emosjonell utmattelse*, som måles i ansattes opplevelse av emosjonell utmattelse i forbindelse med arbeidet. *Kontakt med berørte*, som måles i grad av kontakt med menneskene som berøres av ens arbeid. *Misjonens oppriktighet*, som måles i form av hvor motiverte ansatte er av organisasjonens misjon.

3. Metode

3.1 Studieobjekt

Studieobjektet i denne utredningen er en multinasjonal organisasjon som i flere tiår har engasjert ansatte med misjonen «helping save lives». Vi mener at denne misjonsdrevne organisasjonen utgjør en ideell setting for å utforske studiets problemstilling. I denne delen vil vi først presentere kort organisasjonens historie, for deretter gå inn på organisasjonens misjon, visjon og verdier. Informasjonen som presenteres om organisasjonen er basert på boken som ble gitt ut i forbindelse med deres 75-års jubileum og organisasjonens nettside.

3.1.1 Organisasjonens historie

Organisasjonen ble opprinnelig etablert i 1940, og produserte den gang ulike leker, barnebøker og kort der målet var å «skape glede for barn». Grunnleggeren av organisasjonen var kjent for å gjøre gjerning større enn ord, og hadde en evne til å utnytte ressursene i bedriften som styrket og innoverte virksomheten fremover hele tiden. På 1950-tallet ble organisasjonens en pioner på mykplast og produserte biler og dukker av nettopp dette materialet. Dette resulterte i at organisasjonen utviklet et læringsverktøy, førstehjelpsdukken Anne, som bisto til undervisning av munn-til-munn metoden og gjenoppliving. Førstehjelpsdukken Anne er kanskje det organisasjonen er mest kjent for i dag, og førte selskapet til ny retning som lå innenfor gjenoppliving og akuttmedisinsk behandling. På 1960-tallet utarbeidet organisasjonen deretter et bærbart utstyr for luftveis- og ventileringshåndtering, og på 1980-tallet utviklet organisasjonen en halvautomatisk hjertestarter. Organisasjonen utviklet seg stadig, og på 1990-tallet produserte organisasjonen nakkekrager som skulle gjøre det enklere å forebygge skader og unngå invalidisering ved skade i nakkevirvlene. På 2000-tallet opparbeidet organisasjonen seg stadig nye samarbeid med selskaper rundt om i verden som åpnet opp for nye salgs- og distribusjonskanaler for dem. Organisasjonen har alltid ligget flere steg foran, noe som har bidratt til at organisasjonen både har funnet og skapt sine egne nisjemarkeder der de har blitt markedsledende.

I dag er organisasjonen en svært lønnsom og innovativ internasjonal kunnskapsorganisasjon som er markedsleder innen opplæring- og behandlingsprodukter for livreddende førstehjelp. Organisasjonen har alltid hatt en stor evne til omstilling og nytenkning, og har vært flink til å nyttiggjøre seg ny teknologi med en jordnær og ærlig filosof, som har ført organisasjonen til der den er i dag.

3.1.2 Organisasjonens misjon, visjon og verdier

Organisasjonen har gjennom hele livsfasen hatt en misjon som har bidratt til at ansatte på alle kontorene i hele verden har følt mening i det de gjør. Allerede da de startet opp med å produsere barneleker hadde de en misjon som var å «skape glede for barn» og i dag er misjonen «helping save lives».

Grunnleggeren av organisasjonen har alltid vært overbevist om at verdiene organisasjonen la til grunn var med på å skape suksess for dem. Verdiene den gang var evnen til å lytte, være nysgjerrig for alt nytt og ukjent, respekt for kundene, praktisk problemløsning, hardt arbeid og en lidenskap for kontinuerlig forbedring. Disse verdiene står ved lag den dag i dag, og er essensielle for hvordan organisasjonen opptrer. Det er tydelig at verdiene som grunnleggeren hadde den gang fremdeles er grunnsteiner for hvordan organisasjonen opptrer i dag.

Prinsippene underbygger organisasjonens verdier som mener at ved å implementere verdiene i dagliglivet til de ansatte vil det skape motivasjon til å gjøre en bedre jobb. Eksempler på dette kan være å lage bedre produkter og tjenester som kan føre til flere fornøyde kunder, vekst i salgstallene og tillit til organisasjonen som igjen kan føre til et bedre økonomisk grunnlag for organisasjonens fremtid.

Misjonen, verdiene og visjonen gjennomsyrrer hele organisasjonen, og organisasjonen har satt seg ambisiøse mål om å hjelpe å redde 500.000 flere liv i året frem til 2020. Visjonen lyder «ingen skal dø eller invalidiseres unødvendig i forbindelse med fødsel eller som følge av plutselig sykdom, alvorlig ulykke eller pasientskade». Ledelsen har i tillegg presisert hvordan dette skal gjøres - produktene skal redde omlag 50.000 ekstra liv, trening knyttet til gjenoppliving skal redde 50.000 liv og deres non-profit søsterselskap skal redde 400.000 liv gjennom opplæring og utstyr under fødsel i ressursfattige land.

Ved å inkorporere misjonen, visjonen og verdiene i alle ledd i organisasjonen får alle nyansatte en grundig gjennomgang av disse allerede den første måneden de er ansatt. I tillegg får de utdelt informasjonshefter, slik at de kan lese seg opp dersom de ønsker mer informasjon om organisasjonens verdier og arbeid. Hvert kvartal har organisasjonen også møter med ansatte der de går gjennom hvordan misjonen og visjonen kan bli oppnådd gjennom arbeidet deres. I tillegg legger ledelsen til rette for at ansatte skal få møte mennesker som har reddet liv eller

har fått sitt liv reddet på grunn av organisasjonens produkter. Dette er med bakgrunn i at ansatte skal få innsikt i reelle historier om hvordan mennesker berøres av arbeidet deres og hvordan de ansatte er med på å oppnå misjonen «helping save lives». Med bakgrunn i dette, mener vi at organisasjonen passer utmerket til studien vår ettersom vi ønsker å se på relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse hos ansatte, og om denne relasjonen kan modereres av kontakt med berørte og misjons-motivasjon.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet vi velger er en overordnet tilnærming til hvordan vi har tenkt å besvare problemstillingen vår (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). For å beskrive de metodiske valgene vi tar i denne studien vil vi se nærmere på forskningsformål, forskningstilnærming og valg av metode.

3.2.1 Forskningsformål og design

Valg av forskningsdesign vil i henhold til Saunders et al. (2016) avhenge av formålet med studien og den tilhørende problemstillingen. I denne utredningen har vi som formål å undersøke og beskrive sammenhenger mellom ansattes opplevelse av *misjonens oppriktighet*, *kontakt med berørte*, *misjons-motivasjon* og *emosjonell utmattelse*. Med bakgrunn i dette passer det derfor godt med et deskriptivt forskningsdesign ettersom denne typen design benyttes når studien har som formål å gi en presis beskrivelse av personer, situasjoner eller hendelser. I tillegg benyttes gjerne et slikt design i studier der det allerede er etablert en viss forståelse for situasjonen man studerer, og hvor denne innsikten styrer studiet inn mot spesifikke temaer eller sammenhenger (Zikmund 2013). Ettersom vår studie og problemstilling bygger på innsikt fra tidligere teori og forskning på temaet passer et deskriptivt design utmerket for vår studie. Basert på litteratur- og teori gjennomgang har vi dannet oss et bilde av de ulike variablene og relasjonene mellom disse. Våre hypoteser bygger på tidligere teori, og vil deretter testes for å kunne besvare problemstillingen vår. På bakgrunn av dette er det naturlig med en deduktiv tilnærming for utredningen vår, da vi tar utgangspunkt i eksisterende teoretiske begrepene (Saunders et al., 2016; Zikmund, 2013).

3.2.2 Forskningstilnærming

Valg av forskningstilnærming avhenger av formålet med forskningen vår (Saunders et al., 2016). Ettersom vi har valgt et beskrivende design med deduktiv tilnærming har vi valgt en

kvantitativ forskningstilnærming for å utforske sammenhengene i vår teoretiske modell. I denne studien ønsker vi som nevnt tidligere å beskrive ansattes egne opplevelse av *misjonens oppriktighet, kontakt med berørte, misjons-motivasjon og emosjonell utmattelse*, samt utforske relasjonen mellom disse. Vi mener en kvantitativ tilnærming er mest hensiktsmessig i henhold til studiets deskriptive design og deduktive tilnærming. En slik tilnærming lar seg gjøre da de overnevnte begrepene kan måles numerisk og muliggjør at vi kan analyseres sammenhenger mellom disse ved hjelp av empiriske analyser (Zikmund 2013).

Videre må vi med bakgrunn i studiets formål legge en forskningsstrategi med en plan for hva slags metode vi mener er mest hensiktsmessig for å svare på problemstilling. Med bakgrunn i at vi ønsker å beskrive og undersøke sammenhenger mellom begrepene som baserer seg på ansattes personlige opplevelser, finner vi det hensiktsmessig å utføre en datainnsamling gjennom en spørreundersøkelse blant ansatte i organisasjonen (Saunders et al., 2016). En slik forskningsstrategi gjør det enkelt for oss å samle inn og analysere store mengder data på individnivå (Saunders et al., 2016). Dermed kan vi relativt enkelt hente inn data på hvordan et stort antall ansatte i en organisasjon opplever de ulike begrepene fra problemstillingen vår. I tillegg er en spørreundersøkelse en relativt objektiv måte å samle inn ansattes personlige opplevelser på, da det ikke er avhengig av forskernes egen oppfatning og tolkning av svar, som for eksempel kan skje i forbindelse med et intervju (Zikmund 2013). Dette er viktig i vår studie ettersom vi ønsker at målingen av ansattes egne opplevelser skal være minst mulig farget av andre. Gitt studiets begrensede tidsperspektiv vil vi utføre en tversnittstudie, der vi gjennomfører spørreundersøkelsen en gang og på samme tidspunkt (Saunders et al., 2016).

3.3 Datainnsamling

Oppgaven vår er skrevet i samarbeid med forskningsprosjektet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions) ved Norges Handelshøyskole. I den forbindelse har vi fått mulighet til utføre datainnsamling i en av de organisasjonene de samarbeider med. I denne delen vil vi videre beskrive hvordan vi har gått frem for å samle inn disse dataene.

3.3.1 Spørreundersøkelse

Før vi utformet spørreundersøkelsen satt vi oss inn i eksisterende teori for å få økt forståelse og kunnskap om tema vårt. I tillegg ønsket vi å forstå hvilke variabler som burde inkluderes i undersøkelsen for å gi grunnlag til et deskriptivt design på oppgaven. Hensikten med dette var å kartlegge og få inspirasjon fra hvordan liknende sammenhenger og begreper var blitt målt

og forsket på tidligere. Med bakgrunn i det utformet vi målene og spørsmålene for spørreundersøkelsen som forklares nærmere i seksjon 3.3.3. Svaralternativene ble utformet med en 7-punkts skala som rangeres fra “Helt uenig” til “Helt enig”. Etter å ha utformet spørsmålene reverserte vi utsagnene i noen av spørsmålene. Bakgrunnen for dette var å forbedre og sikre den overordnede kvaliteten og minimere risikoen for bias og feil (Saunders et al., 2016).

Organisasjonen har avdelinger i 24 forskjellige land, og undersøkelsen måtte derfor oversettes fra engelsk til åtte andre språk før den kunne sendes ut. Dette ble utført av profesjonelle translatører for å sikre at innholdet i undersøkelsen ville være forståelig for alle involverte respondenter, uavhengig av deres språklige forståelse. For å kvalitetssikre oversettelsen i henhold til Brislin's (1970) prinsipper for oversettelse, ble spørreundersøkelsen oversatt fram og tilbake på engelsk av ulike translatører. Deretter ble innholdet i oversettelsene sammenlignet for å verifisere at ordlyden forble uforandret.

For å utforme oppsett og distribuere undersøkelsen benyttet vi oss av programmet qualtrics. De fleste ansatte var enkle å nå ut til ettersom vi kunne sende spørreundersøkelsen via jobbmail. Ved hjelp av et tett samarbeid med organisasjonens HR-avdeling fikk vi tilgang på kontaktinformasjonene til de ansatte. Likevel støtte vi på en utfordring i Kina ettersom produksjonsarbeiderne ikke hadde egen jobbmail der. Ettersom vi hadde god dialog med organisasjonen fikk vi ordnet en alternativ løsning for disse arbeiderene. Arbeiderene fikk muligheten til å ta undersøkelsen på en datamaskin som var tilgjengelig under hele arbeidstiden, slik at de kunne ta undersøkelsen når det passet dem.

Sammen med selve spørreundersøkelsen ble det vedlagt et følgebrev som forklarte bakgrunnen og hensikten med undersøkelsen. Intensjonen var å overbevise flere til å delta gjennom å gi respondentene innsikt i studiets relevans. I brevet ble det også presisert at undersøkelsen var fullstendig anonym. I tillegg ble det presisert at all data og personlig informasjon ville bli behandlet konfidensielt og sikkert. Årsaken var å øke villigheten til deltakelse og for å presisere at respondentene kunne være trygge på at deres svar forble anonyme, slik at de kunne svare helt ærlig på spørsmålene. Dersom respondentene ikke er trygge på at deres identitet er anonym, risikerer man at de kan avgi svar som er blitt påvirket av for eksempel frykt for å bli sporet tilbake til. Vi forsikret oss om at respondentene forstod at organisasjonen ikke skulle få innsikt i dataen, men at vi i forskningsprosjektet behandlet dataene anonymt og konfidensielt. I tillegg til følgebrevet ble det i begynnelsen av spørreundersøkelsen presentert noen generelle instruksjoner for hvordan respondentene går fram

for å utføre undersøkelsen, i tillegg til at det igjen ble presisert at undersøkelsen er anonym og at det ikke fantes rette eller gale svar.

3.3.2 Populasjon og utvalg

Organisasjonen vi studerer har en unik og tydelig misjon som er kjent for de fleste ansatte. Med bakgrunn i dette finner vi det hensiktsmessig å utforske problemstillingen vår på så mange av organisasjonens ansatte som mulig. Den totale populasjonen vil i denne utredningen være alle ansatte som arbeider i den misjonsdrevne organisasjonen vi studerer, og ikke alle som arbeider i en misjonsdreven organisasjon. Bakgrunnen for dette er at misjonen til organisasjonen vi undersøker er såpass organisasjonsspesifikk, og at resultatet derfor ikke kan generaliseres til alle misjonsdrevne organisasjoner. Det å studere hele populasjonen kan i henhold til Saunders et al. (2016) være krevende å få til i praksis på grunn av begrensninger i faktorer som tid, ressurser og tilgang. Som følge av det tette samarbeidet vi hadde mellom forskningsprogrammet FOCUS ved Norges Handelshøgskole (NHH) og organisasjonen, fikk vi likevel tilgang til å utføre studien og spørreundersøkelsen på ønsket populasjon.

Spørreundersøkelsen ble tilgjengeliggjort for alle de 1400 ansatte i organisasjonen. Etter avsluttet spørreundersøkelse bestod datasettet av svar fra totalt 834 av 1400 ansatte. Det vil si en responsrate på 59 prosent. Det er ønskelig med en god responsrate for å unngå bias og for at resultatene skal kunne ses på som representativt for populasjonen. Dersom det er en responsrate på mellom 35 og 50 prosent i en spørreundersøkelse ansees svarene som representative for andre (Saunders et al, 2016). Etter vi hadde innhentet svarene på spørreundersøkelsen måtte vi renske dataene for respondenter som hadde mangelfulle svar, noe som reduserte antall respondenter til 702 ansatte. Dette ga en responsrate på rundt 50 prosent, noe vi som er godt fornøyd med. Utvalget har en god kjønnsfordeling med 46 prosent kvinner og 54 prosent menn. Gjennomsnittsalderen er 44 år, med en gjennomsnittlig ansiennitet i organisasjonen på omtrent 10 år. Respondentene representerte totalt 22 ulike nasjonaliteter, men majoriteten av utvalget bestod av respondenter fra enten Norge (29,6 %), USA (25,9 %) eller Kina (16,7 %). Grafisk fremstilling av den deskriptive statistikken for utvalget er finne i appendiks.

3.3.3 Variabler

Med bakgrunn i vår gjennomgang av tidligere litteratur og teori, fant vi det hensiktsmessig å basere tre av undersøkelsens mål på tidligere studier, herunder *misjonens oppriktighet*, *emosjonell utmattelse* og *kontakt med berørte*. En fremgangsmåte der man benytter

eksisterende studier og mål til å utforme spørreskjemaer kan i henhold til Saunders et al. (2016) være hensiktsmessig, da det muliggjør å sammenligne resultater på tvers av studier og det er mindre tidskrevende. I tillegg anså vi det som nødvendig ta i bruk et nytt og uetablert mål *misjons-motivasjon* for å kunne svare på forskningsspørsmålet vårt. Bakgrunnen for dette var at vi ønsket et nytt mål for motivasjon, som var basert på situasjonsbetinget (state) og ikke trekkebasert motivasjon. Vi måtte derfor utvikle et nytt mål ettersom dette ikke eksisterte fra før. Disse målene og deres underliggende spørsmål forklares nærmere under.

Misjonens oppriktighet

Spørsmålene som skal måle ansattes opplevelse av misjonens oppriktighet hentes fra forskning presentert av Sandvik, Stein og Whiting (2017). Vi finner det hensiktsmessig å benytte disse spørsmålene da det er et mål som er utarbeidet av erfarne forskere som har jobbet mye med temaet, som også gir oss en kvalitetssikring på spørsmålene.

Informasjonen respondentene får i undersøkelsen er formulert som følger: “I de påfølgende spørsmålene, tenk på “Organisasjon X” sin misjon “helping save lives”. Med denne misjonen tatt i betraktning, vennligst svar i hvilken grad du er helt uenig/helt enig med følgende utsagn: (Anker: 1 = Helt uenig, 7 = Helt enig)”

1. «Organisasjon X» sier at de ønsker å være til nytte for andre gjennom sine produkter og tjenester, men det er egentlig bare snakk.
2. «Organisasjon X» gir inntrykk av at de ønsker å hjelpe andre, men det er ikke egentlig det som er viktig her.
3. «Organisasjon X» påstår at de prøver å ha en positiv innvirkning på andres liv, men dette er mest et spill for galleriet.
4. «Organisasjon X» sier at de ønsker å gjøre godt i verden gjennom sin virksomhet, men det er mest snakk og de bryr seg egentlig bare om å tjene penger akkurat som alle andre.

Misjons-motivasjon

Spørsmålene som skal måle ansattes misjons-motivasjon utformes spesielt for denne spørreundersøkelsen, da det ikke eksisterer et etablert mål for dette fra før av. Det eksisterer veletablerte mål for karakteristikkbasert (trait-like) prososial motivasjon, men ikke for situasjonsbasert (state-like) prososial motivasjon, som er begrepet vi ønsker å måle i dette studiet. Vi så det derfor som nødvendig å utvikle et eget mål for dette for studien, og vi bygget disse med bakgrunn i arbeid på temaet av Steven Whiting, som er professor og PhD ved

University of Florida og bidragsyter til forskningsprogrammet FOCUS ved NHH. Han har tidligere forsket på misjonen i den organisasjonen vi studerer og har god erfaring med metode og utforming av mål i forskningsstudier. Spørsmålene er utformet for å reflektere og kartlegge hvordan misjonen «helping save lives» påvirker ansattes arbeidssituasjon og motivasjon. Tre av de fem spørsmålene ble reversert for å bidra til høyere reliabilitet i svarene.

Informasjonen respondentene får i undersøkelsen er formulert er som følger: «I de påfølgende spørsmålene, tenk på «Organisasjon X» sin misjon «helping save lives». Med denne misjonen tatt i betraktning, vennligst svar i hvilken grad du er helt uenig/helt enig med følgende utsagn: (Anker: 1 = Helt uenig, 7 = Helt enig)».

1. Jeg tenker ikke på «Organisasjon X» sin misjon veldig ofte
2. “Organisasjon X” sin misjon er ikke en kilde til motivasjon for meg i arbeidet.
3. Et selskaps misjon betyr ikke noe for meg når jeg skal avgjøre hvor jeg vil jobbe.
4. Jeg blir i «Organisasjon x» på grunn av misjonen.
5. Selv hvis en bedre jobb var tilgjengelig et annet sted ville jeg bli her på grunn av selskapets misjon.

Emosjonell utmattelse

Vi har hentet tre spørsmål fra Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1981) for å kartlegge ansattes følelse av emosjonell utmattelse. MBI er en anerkjent og mye brukt skala som ble utviklet for å måle de tre underliggende komponentene av utbrenthet: emosjonell utmattelse, depersonalisering og redusert prestasjonsevne. Vi finner det derfor hensiktsmessig å hente ut spørsmål fra denne skalaen ettersom det er et etablert mål som er utarbeidet av anerkjente forskere. Dette er med på å kvalitetssikre målet som omfatter emosjonell utmattelse.

Informasjonen respondentene får i undersøkelsen er formulert og er som følger: «Følgende spørsmål referer til dine holdninger til jobben din, da spesielt «Organisasjon X» og arbeidsmarkedet mer generelt. Vennligst angi i hvilken grad du er uenig/ enig med følgende spørsmål: (Anker: 1 = Helt uenig, 7 = Helt enig)»

1. Jeg føler meg emosjonelt tappet av arbeidet mitt.
2. Jeg føler meg oppbrukt på slutten av arbeidsdagen
3. Jeg føler meg utslitt av jobben min

Kontakt med berørte

Spørsmålene som skal måle ansattes kontakt med berørte er hentet fra Grant (2012) «Beneficiary contact scale» (som er tilpasset fra Morgeson & Humphrey, 2006). Spørreundersøkelsen inneholder fire spørsmål som omhandler kontakten ansatte har med mennesker som berøres av deres arbeid. Vi finner det hensiktsmessig å benytte de fire spørsmålene fra denne skalaen, da det er et etablert og mye brukt mål som er utarbeidet av de etablerte forskerne Frederick Morgeson & Stephen Humphrey, og videre tilpasset av PhD og professor Adam Grant ved Wharton University of Pennsylvania. Han er en anerkjent forsker og ekspert på temaet. Dette er med på å kvalitetssikre målet som omfatter kontakt med berørte.

Informasjonen respondentene får i undersøkelsen er formulert er som følger: «Følgende spørsmål referer til jobben din og hvor mye du omgås individer som drar nytte av ditt arbeid. Vennligst angi i hvilken grad du er uenig/ enig med følgende spørsmål: (Anker: 1 = Helt uenig, 7 = Helt enig)»

1. Jobben min innebærer mye kontakt med mennesker som drar nytte av arbeidet mitt.
2. På jobben kommuniserer jeg ofte med mennesker som påvirkes av mitt arbeid.
3. Denne jobber krever at jeg bruker mye tid sammen med mennesker som drar nytte av arbeidet mitt.
4. Denne jobben innebærer kontakt med mennesker som påvirkes av mitt arbeid.

Kontrollvariabler

For å sikre at relasjonen mellom avhengig og uavhengig variabel ikke skal kunne forklares av andre variabler inkluderte vi kontrollvariablene kjønn, alder og ansiennitet (Saunders et al., 2016). Bakgrunnen for dette er at man i tidligere forskning har funnet at alder, kjønn og ansiennitet kan ha en påvirkning på emosjonell utmattelse, og vi ønsker derfor å kontrollere for disse variablene (Maslach et al, 2001; Chen & Kao, 2012).

3.4 Analyse

I denne delen vil vi beskrive hvordan vi klargjør og analyserer dataene våre. Først klargjør vi det innsamlede datasettet for analyse. Deretter henter vi ut deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse for variablene. Videre gjennomførte vi analyser for å teste og kvalitetssikre forskningsmodellen vår, der vi først utførte en konfirmerende faktoranalyse og deretter sjekket vi konsistensen til målene våre med Cronbachs alfa. Etter å ha gjennomført disse testene benyttet vi deretter hierarkisk regresjonsanalyse og Hayes's (2013) sin makro

«PROCESS» i SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for å teste hypotesene i modellen vår. For å undersøke eventuelle signifikante funn i modellen nærmere visualiserte vi resultatet grafisk og utførte «slope-difference» test basert på Dawson (2014). I tillegg ble testen supplert med Pick-a-point» og Johnson-Neyman teknikken.

3.4.1 Klargjøring av data

Uteliggere i datasettet

Studier som er basert på spørreundersøkelser er svært avhengig av kvaliteten på dataen som er samlet inn (Saunders et al., 2016). Vi legger derfor til rette for god kvalitet i forkant og underveis i innsamling av data, men det er også viktig å kvalitetssikre datasettet i etterkant av innsamling. I forbindelse med data fra spørreundersøkelsen er det anbefalt å sjekke for uvanlige, ekstreme observasjoner eller mønstre som skiller seg ut (Burns & Burns, 2016). Dette refereres ofte til som såkalt «uteliggere» (engelsk: outliers). Uteliggere er en ekstrem observasjon eller en kombinasjon av observasjoner som er svært forskjellig fra resten av data settet (Burns & Burns, 2016). En slik ekstrem observasjon(er) kan potensielt skape problemer for validiteten til vår statistiske analyse, ettersom det kan påvirke mål som blant annet standardavvik og gjennomsnitt.

I vårt datasett er variablene basert på et gjennomsnittet av spørsmål med begrenset skala fra en til fem og en til sju. Det er ofte naturlig at respondentene vil benytte ytterpunktene av skalaen, og det er derfor lite sannsynlig at vi vil kunne identifisere ekstreme tilfeller av enkeltobservasjoner i datasettet vårt. Det er derfor lite hensiktsmessig å forsøke å identifisere outliers ved å benytte tradisjonelle regresjonsdiagnostikk, som for eksempel Cooks distanse (Treiblmaier & Filzmoser, 2009).

Selv om det er lite sannsynlig at vi vil kunne identifisere ekstreme verdier av betydning for enkeltobservasjoner, er det mulig at uteliggere oppstår som følge av at noen respondenter kan ha svart enten ubevisst og bevist i et mønster eller på en inkonsistent måte som gjør at de skiller seg ut i fra resten av datasettet. Dette kan for eksempel skje som følge av at respondentene bruker samme respons for alle spørsmålene fordi de ikke forstår språket eller tvinges til å ta en spørreundersøkelse de ikke ønsker å ta. For å sjekke for denne typen uteliggere gikk vi igjennom dataen fra utvalget vårt for å sjekke om det eksisterte noen unormale mønstre. Vi sjekket også om det eksisterte noen svar som var svært inkonsistente med de reverserte spørsmålene. I datasettet fant vi ingen uteliggere som ga grunn til bekymring, og vi valgte derfor kun å fjerne observasjoner med manglende respons.

Standardisering av variabler

Med bakgrunn i at vi ønsker å utforske interaksjoner i regresjonen vår, følger vi Dawson & Ritcher (2006) sin anbefaling om å standardisere variablene i modellen vår før vi kjører regresjon. Standardisering av variabler i regresjonsmodellen utgjør ikke en forskjell for selve testingen av interaksjonen, men kan være hensiktsmessig da det muliggjør enklere tolkning av formen på interaksjonen (Dawson & Ritcher, 2006). Standardisering av variabler utfører vi ved å trekke fra gjennomsnittet og dele på standardavviket til variabelen, og kan enkelt oppnås ved å generere z-scores for variabelen i SPSS. Da får vi variabler med et gjennomsnitt lik 0 og et standardavvik lik 1 (Burns & Burns, 2008).

Dawson (2014) anbefaler at dersom man ønsker å standardisere variablene, burde man standardisere alle de uavhengige variabler, inkludert kontroll variablene. Han anbefaler ikke å standardisere avhengig variabel ettersom det kan medføre feilaktig tolkning og gi grafer som ikke reflekterer den reelle variasjonen i variabelen. Videre påpeker han at det er viktig at man standardiserer hver enkelt variabel først, og deretter foretar eventuelt multiplikasjon av variablene for å lage interaksjonsvariabler.

Hayes (2013) advarer at en potensiell risiko ved å standardisere variabler før estimering er at statistiske programvarer benytter listevise sletting for variabler med manglende respons. Når en stor mengde data blir slettet vil det påvirke datasettets gjennomsnitt og standardavvik. De standardiserte variablene i utvalget vil derfor ikke lenger ha et gjennomsnitt lik 0 og et standardavvik lik 1. For å unngå dette vil vi gå igjennom datasettet og slette alle manglende responser for våre variabler før vi standardiserer variablene.

3.4.2 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse

For å kunne danne oss et bilde av og beskrive de store mengdene med innsamlet data utfører vi en deskriptiv statistisk analyse av dataen. Slik analyse muliggjør at vi kan sammenligne, forstå og visualisere dataen på en mer meningsfull måte (Burns & Burns, 2008). Med bakgrunn i at vår data er basert på skala responser vil gjennomsnitt være et godt mål på sentraltendens og standardavvik et godt mål på variabilitet (Boone & Boone, 2012). Vi vil derfor hente ut verdier for gjennomsnitt og standardavvik for våre variabler. Vi vil også hente ut statistikk og visualisere grafisk fordelingen av kjønn, nasjonalitet, alder og ansiennitet i utvalget.

For å kunne undersøke sammenheng mellom variablene i datasettet vil vi også hente ut en korrelasjonsmatrise. Korrelasjon er et mål på graden av samvariasjon og dermed sammenheng imellom ulike variabler. Vi vil benytte Pearsons korrelasjonskoeffisient (r), som måler styrken

på den lineære sammenhengen mellom to variabler og spesielt godt egnet for skala-data. Korrelasjons koeffisient (r) indikerer både retning og styrke på samvariasjonen mellom to variabler, og kan variere mellom -1 og $+1$. En signifikant korrelasjonskoeffisient over $0,70$ innebærer sterk grad av samvariasjon, mellom $0,40$ - $0,70$ indikerer moderat samvariasjon og under $0,40$ indikerer lav grad av samvariasjon. Positiv korrelasjon oppstår når en økning (eller reduksjon) i en variabel fører til økning (eller reduksjon) i en annen variabel. Negativ korrelasjon oppstår når økning (eller reduksjon) i en variabel fører til en reduksjon (eller økning) i en annen variabel. Gjennom en korrelasjonsmatrise kan vi avdekke at det eksisterer en sammenheng mellom variabler og retningen på denne, men den gir oss ikke grunnlag for å si noe om årsakssammenheng (Burns & Burns, 2008). For å undersøke disse sammenhengene nærmere vil vi derfor benytte en regresjonsanalyse.

3.4.3 Faktoranalyse

For å undersøke begrepenes validitet har vi gjort en konfirmerende faktoranalyse i Mplus, som er en statistisk programvare. Faktoranalyse gir oss indikasjoner på om spørsmålene vi har utarbeidet representerer en tilfredsstillende operasjonalisering av begrepene vi benytter oss av, og gjennomføres enten som en konfirmerende eller eksplorerende faktoranalyse (Christophersen, 2009, s.4, 205). En konfirmerende faktoranalyse gjennomføres dersom en ønsker å få bekreftelse på at spørsmålene som er utarbeidet dekker og samsvarer med de teoretiske begrepene som inngår i modellen. En eksplorerende faktoranalyse foretrekkes når en ikke har tatt utgangspunkt i teori, og ikke har en klar formening om hvor mange begrep som er nødvendig til å forklare forholdet mellom et sett med spørsmål (Pett, Lackey & Sullivan, 2003, s. 3).

I vårt tilfelle har vi en forventning om hvor mange faktorer som skal være med ettersom vi har brukt tidligere studier og teori til å utarbeide spørreundersøkelsen. På bakgrunn av dette anbefales det å gjennomføre en konfirmerende faktoranalyse (Pett et al., 2003, s. 4; Svartdal, 2018c). Ved hjelp av faktoranalysen kan vi få en indikasjon i hvilken grad hvert enkelt av spørsmålene dekker begrepene i modellen, som også omtales som faktorladninger (Svartdal, 2018c). Det er ønskelig med en faktorlading på over $0,5$ eller høyere ettersom dette klassifiseres som en sterk faktorlading. Faktorladninger sier noe om sammenhengen mellom spørsmålene og faktorene (Sannes, 2004; Osborne & Costello, 2004).

I en konfirmerende faktoranalyse er det vanlig å se på noen verdier for å avgjøre om modellen vi har valgt er ansett som god. Det er vanlig å se på «Chi-Squared Test of Model Fit», «Root

Mean Square Error of Approximation» (RMSEA), «Comparative Fit Index» (CFI), «Tucher Levis Index» (TLI) som også omtales som «(Non) Normed Fit Index (NNFI/NFI)» og «Standardized Root Mean Square Residual» (SRMR) for å avgjøre hvor godt spørsmålene passer til begrepene i modellen vår (Kenny, 2015; Parry, u.a.; Hooper, Coughlan & Mullen, 2008). Chi-kvadratverdien blir sett på som den tradisjonelle verdien man vurderer for å evaluere den overordnede modellen. Det er ønskelig med en chi-kvadratverdi som er i nærheten av null, og en p-verdi over 0,05, men chi-kvadrattesten er svært følsom for store utvalg, og avviser derfor nesten alltid tester som har mange respondenter ($n > 200$) (Byrne, 2001 referert i Roland, 2007; Hooper et al., 2008). Videre har vi RMSEA, denne henger ofte sammen med chi-kvadrattesten, og er et mål som forteller oss hvor godt modellen passer til populasjonens kovariansmatrise (Byrne 1998 referert i Hooper et al., 2008, s. 54). Det har vært mye diskutert hvilken verdi det skal være i RSMEA for å avgjøre om modellen er god. Tidligere var det ønskelig med en verdi mellom 0,05 og 0,1, men i dag forholder de fleste seg til at en god modell skal ha en RMSEA under 0,08. TLI (NNFI) sammenligner hvorvidt modellen indikerer å forbedre passformen i forhold til nullmodellen (nullmodellen er en testet modell som angir at alle målte variabler er ukorrelerte), og er ofte best egnet for mindre utvalg. Det har også vært diskusjon rundt hvilken verdi man skal bruke her for å avgjøre om modellen er bra. Likevel virker det som det er blitt enighet om at en verdi på over 0,95 definerer en god modell. CFI er en revidert form av TLI og det er ønskelig med en CFI over 0,9. Desto nærmere en verdi er desto bedre er modellen (Hooper et al., 2008, s. 55). Som en siste vurderingsverdi er det vanlig å se på SRMR. SRMR er et absolutt mål for passform og er definert som den standardiserte differansen mellom den observerte korrelasjonen og den forventede korrelasjonen. Fordi SRMR er et absolutt mål for passform, betyr en verdi på null perfekt passform og en verdi mindre enn 0,08 anses som god passform (Hu & Bentler referert i Kenny, 2015).

3.4.4 Reliabilitetskontroll ved Cronbachs Alfa

Cronbach's alfa (α) er en test for å sjekke den interne konsistensen og er brukt som et mål på reliabilitet. Vi gjennomførte testen i SPSS for å sjekke den interne konsistensen på de ulike variablene våre som er emosjonell utmattelse, misjonens oppriktighet, misjons-motivasjon og kontakt med berørte. Bakgrunnen for dette er at Cronbach's alfa tester om spørsmålene dekker det vi ønsker å måle. For eksempel om spørsmålene vi har utformet innenfor emosjonell utmattelse faktisk måler emosjonell utmattelse. Cronbachs alfa gir oss da et signal på om variablene våre er stabile og robuste. Testen måler fra 0 til 1 der det er ønskelig med en

Cronbachs alfa større enn 0,7 ettersom variablene da sees på som reliable og måler det de er tiltenkt (Gripsrud et al, 2010, s. 175).

3.4.5 Regresjonsanalyse

Forutsetninger for multippel regresjon

I forkant av regresjonsanalysen vil vi teste hvorvidt de nødvendige forutsetningene for multippel lineær regresjon er oppfylt. Regresjonen bygger på en antagelse om lineære sammenhenger mellom uavhengig og avhengig variabel, samt normalfordelte og uavhengige residualer med konstant varians (også kalt homoskedastisitet). Det er viktig å forsikre seg at det ikke er brudd i disse forutsetningene ettersom det kan svekke statistisk inferens og øke sannsynligheten for feilaktige konklusjoner (Hayes, 2013).

Den første forutsetningen er et krav om at forholdet mellom forklaringsvariablene og den avhengige variabelen i regresjonsmodellen er tilnærmet lineært i natur. Dersom denne forutsetningen brytes vil det kunne hindre meningsfull tolkning av koeffisientene i regresjonsmodellen (Hayes, 2013). For å sjekke om denne forutsetningen er oppfylt generer vi et normalscoreplott for å se om denne ligner en rett linje, der residualene er en lineær funksjon av den avhengige (Burns & Burns, 2008).

Den andre forutsetningen er et krav om normalfordelte residualer. Det vil si at feilleddene er tilfeldige og normalfordelte med et gjennomsnitt tilnærmet lik null (Burns & Burns, 2008). Det betyr at forskjellen mellom modellen og den observerte dataen som oftest er tilnærmet lik null, og at et betydelig avvik fra dette skjer svært sjeldent. I henhold til Hayes (2018) vil dog skala-variabler sjeldent være perfekt normalfordelte. Han mener allikevel at dette stort sett ikke vil være problematisk for validiteten av statistisk inferens, så lenge det ikke er snakk om svært alvorlige brudd eller svært små utvalg. PROCESS-makroen til Hayes (2013) håndterer denne problemstillingen gjennom å ta i bruk bootstrapping, slik at vi ikke er avhengig av en forutsetning om normalfordelte feilledd. Vi undersøker likevel om vi oppfyller forutsetningene om normalitet genererer vi et histogram av fordelingen til residualene. Et histogram er en grafisk visualisering brukt for å illustrere frekvensen og bredden på disse (Burns & Burns, 2008). For å sjekke om forutsetningen oppfylles vil vi sammenligne fordelingen av residualene i histogrammet med den teoretiske normalfordelingskurven. Vi ønsker å se et histogram som er klokkeformet, med en symmetrisk topp som er sentrert i null. I tillegg ønsker vi å se ca. 95% av kurven fordelt innenfor +/- to standardavvik, og ca. 68% innenfor +/- ett standardavvik (Burns & Burns, 2008).

En tredje forutsetning som må være oppfylt er at variansen til residualene er konstant. Dette omtales ofte som homoskedastisitet og betyr at residualenes spredning er den samme for alle verdier av de uavhengige variablene (Burns & Burns 2016). Begrepet heteroskedastisitet brukes for å omtale tilfeller der variansen ikke er lik. Dette er problematisk da det kan svekke validiteten til statistisk inferens og redusere den statistiske kraften til hypotesetestingen (Hayes, 2013). For å undersøke om vi oppfyller forutsetningene om feilledd med lik varians, vil vi generere og undersøke et spredningsplottet. Spredningsplottet gir et bilde av residualene plottet mot predikert verdier av Y (Burns & Burns 2016). Vi ønsker da å se at de predikerte verdiene sprer seg jevnt omkring null og at spredningen ikke har noe spesielt mønster langs aksene.

Den fjerde forutsetningen er at de ulike variablene har uavhengige feilledd og at vi dermed ikke har problemer med multikollinearitet. Multikollinearitet oppstår dersom det er sterk korrelasjon mellom to eller flere av de uavhengige variablene i modellen (Burns & Burns, 2016). Dette er problematisk da variablene da måler den samme variansen og det kan påvirke nøyaktigheten til estimeringen og gi invalid hypotesetesting (Hayes, 2013). For å teste om vi oppfyller forutsetningen om uavhengige feilledd kan vi undersøke variabelenes VIF-verdier (Variance Inflation Factor). VIF-verdien indikerer hvor stor påvirkning en linear sammenheng mellom de uavhengige variablene har på nøyaktigheten til estimeringen. En VIF-verdi høyere enn 10 gir grunn til bekymring (Burns & Burns, 2016)

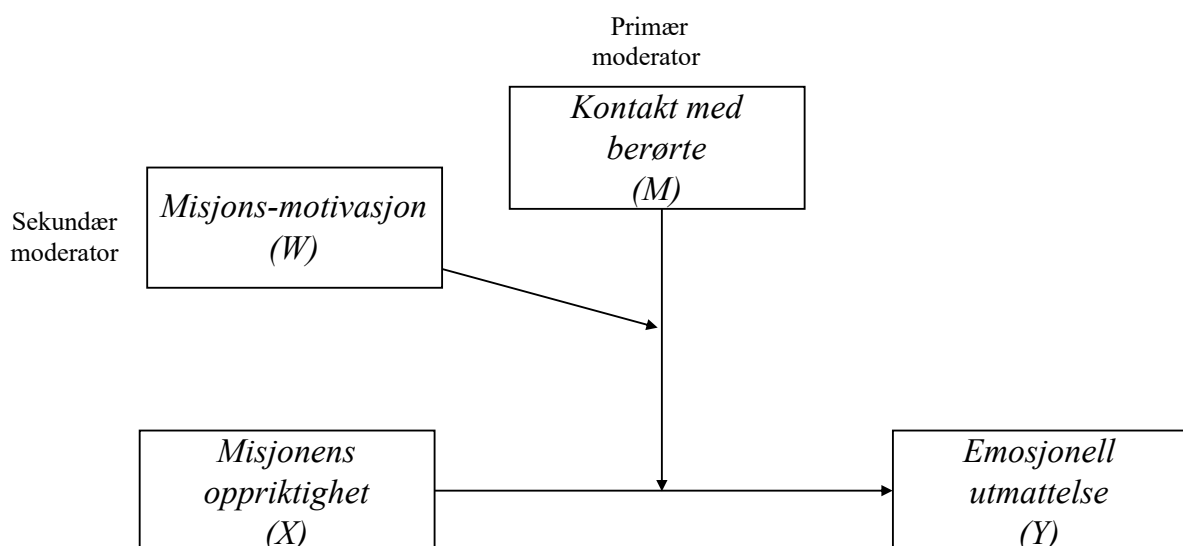
Hierarkisk regresjonsanalyse

For å kunne teste vår konseptuelle modell og hypoteser vil vi utføre en hierarkisk multippel regresjon basert på minste kvadraters metode. En regresjon er en statistisk metode for å analysere den lineære sammenhengen mellom en avhengig variabel og flere uavhengige variabler. At fremgangsmåten er hierarkisk vil si at variablene inkluderes i regresjonen stegvis (Hayes, 2013). Vi vil ved hjelp av det statistiske datanalyseverktøyet SPSS utføre en regresjonsanalyse for å teste om vi finner empirisk støtte for noen av hypotesene vi utformet med bakgrunn i teori. I testing av våre hypoteser benytter vi i denne utredningen et 5 prosent signifikansnivå. Det vil si at for lavere p-verdier enn 0,05 forkaster vi nullhypotesen og finner støtte for vår alternative hypotese. Vi velger en lav p-verdi for å redusere sannsynligheten for å feilaktig godta en usann hypotese (Burns & Burns, 2008).

For modellen vår ønsker vi å ha en så høy forklaringsgrad (R^2) som mulig. R^2 viser hvor stor mengde av variasjonen i den avhengige variabelen som kan forklares av variasjon i de uavhengige variablene (Burns & Burns, 2008). Det vil i vårt tilfelle si hvor mye av variasjonen

i *emosjonell utmattelse* som kan forklares av de uavhengige variablene *misjonens oppriktighet*, *kontakt med berørte* og *misjons-motivasjon*. Vi vil også utføre variansanalyse i form av en F-test for modellen vår. En F-test tester modellens overordnede signifikans, gjennom å avdekke hvor mye av variansen i avhengig variabel modellen i sin helhet forklarer (Hayes, 2013). Vi vil ønske en høy og signifikant F-verdi, da dette tilsier at mye av variansen kan forklares med modellen vår (Burns & Burns, 2008).

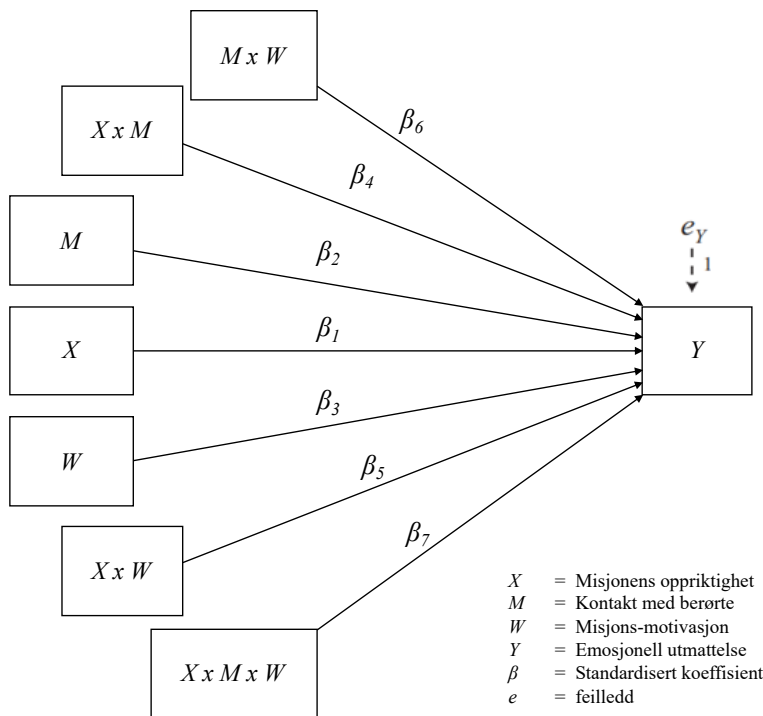
Som nevnt vil vi benytte en hierarkisk tilnærming til regresjonsanalysen. En slik tilnærming benyttes når man er interessert i å avdekke hvor mye mer av variansen i Y som kan forklares når man legger til en uavhengig variabel eller blokk med uavhengige variabler i modellen. Da avdekker man om modellens forklaringskraft (R^2) endres som følge av inkluderingen, og man kan man teste om denne endringen i R^2 er signifikant (Burns & Burns, 2008). I forbindelse med testing av våre hypoteser kan vi da avdekke om vi får en bedre modell ved å legge til enkeltvis de uavhengige variablene og se hvordan modellen utvikler seg. Med andre ord ser vi på hvordan variansen i Y endrer seg med og uten moderasjon av M og W. Som illustrert i figur 2 vil vi undersøke om den primære moderatoren *kontakt med berørte* (M) og den sekundære moderatoren *misjons-motivasjon* (W) påvirker samspillet mellom *misjonens oppriktighet* (X) og *emosjonell utmattelse* (Y), og om modellen blir bedre dersom alle er inkludert i modellen.



Figur 2: Konseptuelt diagram av modellen som er tilpasset fra Hayes (2013, s. 308)

Regresjonsmodellen er illustrert som følgende:

$$Y_j = i_j + \beta_1 X_j + \beta_2 M_j + \beta_3 W_j + \beta_4 X * M_j + \beta_5 X * W_j + \beta_6 M * W_j + \beta_7 X * M * W_j + \beta_8 Kjønn_j + \beta_9 Alder_j + \beta_{10} Ansiennitet_j + e_j.$$



Figur 3: Statistisk diagram av modellen som er tilpasset fra Hayes (2013, s. 308)

I figur 3 presenteres et statistisk diagram med oversikt over alle variablene og interaksjonene vi inkluderer i regresjonsmodellen, og disse gjenspeiler også de syv hypotesene våre. I selve regresjonen vil vi først teste den avhengige variabelen, *emosjonell utmattelse* (Y), med de tre kontrollvariablene, *kjønn*, *alder* og *ansiennitet*. Deretter inkluderer vi de uavhengige variablene *misjonens oppriktighet* (X), *kontakt med berørte* (M) og *misjons-motivasjon* (W). Etterfulgt av de tre interaksjonsvariablene X * M (Interaksjon 1), X * W (Interaksjon 2) og M * W (Interaksjon 3). Disse tester moderasjonseffektene i modellen. Til slutt inkluderer vi variabelen for treveis-interaksjonen X * M * W (Interaksjon 4). Vi må lage de fire interaksjonsvariablene i SPSS selv, gjennom å multiplisere sammen de standardiserte variablene for hver interaksjon (Hayes, 2013).

3.4.6 PROCESS

I tillegg til å benytte ordinær hierarkisk regresjon vil vi teste resultatene våre ytterligere gjennom å kjøre regresjonsmodellen i PROCESS makroen til Hayes (2013) i SPSS. Denne makroen er et nyttig tilleggsverktøy til SPSS som er spesialutviklet for å gjøre det lettere å kjøre regresjoner og ytterligere undersøke interaksjonseffekter. Vi vil benytte 95% bootstrap-konfidensintervaller fra PROCESS til å understøtte eventuelle signifikante funn (Hayes, 2013). Bootstrapping benyttes til å generere ytterligere utvalg (resampling) basert på det opprinnelige utvalget, og gir mer robuste estimater enn teknikker som forutsetter normalfordeling (Hayes, 2013).

3.4.7 Visualisering av interaksjonen

For å kunne visualisere og tolke treveis-interaksjonseffekten ytterligere ønsker vi å lage en graf som viser relasjonen mellom *misjonens oppriktighet* (X) og *emosjonell utmattelse* (Y) for høye og lave verdier av moderatorene *kontakt med berørte* (M) og *misjons-motivasjon* (W). En slik graf vil enkelt gi oss et visuelt bilde av interaksjonseffekten og illustrere endringer ved ulike betingelser i modellen (Dawson & Richter, 2006). For å lage en slik graf vil vi benytte Dawson (2018) sitt spesialutviklede excel regneark og plote verdiene fra regresjonsmodellen vår inn i dette. Selv om en slik graf er et nyttig verktøy for å illustrere modellen og sammenhenger grafisk, kan ikke grafen alene benyttes til å trekke inferens om sammenhengene den avdekker og vi må derfor undersøke premissene og strukturen til interaksjonen nærmere (Dawson & Richter, 2006).

3.4.8 Videre undersøkelser av treveis-interaksjonen

Ved tilfeller der man finner en signifikant interaksjon mellom modellens variabler er det vanlig å undersøke og dekomponere dette funnet ytterligere (Preacher, Curran & Bauer, 2006). Slike undersøkelser refereres ofte til som «probing interactions» på engelsk. Bakgrunnen for å dette er at informasjonen vi kan lese ut av en signifikant interaksjon alene er rimelig vagt. Det forteller oss kun at for noen (ukjente) verdier av moderatorene *kontakt med berørte* (M) og *misjons-motivasjon* (W) så er den betingede effekten av *misjonens oppriktighet* (X) på *emosjonell utmattelse* (Y) signifikant forskjellig fra null. Vi kan dermed ikke vite om effekten kun eksisterer for høye eller lave verdier av moderatorene, og tolkning uten nærmere undersøkelser kan derfor gi et feilaktig bilde av funnet.

Ytterligere undersøkelser er derfor essensielle for å øke vår forståelse og tolkning av interaksjonen. For å avdekke om treveis-interaksjonen i vår studie har noen slike betingelser vil vi derfor ta i bruk tre teknikker som er spesielt egnet for dette. Disse teknikkene kalles «Difference of slope», «Pick-a-point» og «Johnson-Neyman», og de vil forklares nærmere i de påfølgende avsnittene.

Difference of slopes

Et nyttig verktøy som kan være hensiktsmessig i vårt tilfelle for å undersøke treveis-interaksjonen og den grafiske visualiseringen nærmere, er den såkalte «Slope Difference» testen til Dawson & Ritcher (2006). Denne testen tester om det er forskjell mellom to betingede effekter av X på Y, definert som par av like eller ulike nivåer av moderatorene *kontakt med berørte* (M) og *misjons-motivasjon* (W) (Hayes, 2018). Dette utføres gjennom å teste om det er signifikant forskjell mellom to ulike linjer i grafen vi har visualisert med bakgrunn i regresjonsmodellen (Dawson, 2014). Eksempelvis kan vi teste om det er en signifikant forskjell mellom en linje som representerer høye verdier av moderatorene og en som representerer lave verdier av moderatorene. Dette er hensiktsmessig fordi dersom linjene er signifikant forskjellig fra hverandre så har vi grunnlag for å sammenligne og trekke slutninger om ulike nivåer av variablene (Dawson & Ritcher, 2006). For å utføre testen vil vi benytte excel-arket utviklet av Dawson (2018) hvor en forhåndsprogramert «slope difference» test er integrert. For å utføre testen i excel-arket trenger vi kun å hente ut verdier for koeffesientene fra regresjonen, samt varians og kovarians for koeffesientene (Dawson & Ritcher, 2006).

Pick-a-Point teknikken

Pick-a-Point teknikken er en mye brukt metode for å undersøke interaksjonseffekter nærmere (Hayes, 2018). En slik teknikk brukes for å undersøke om den betingede effekten av X på Y er signifikant forskjellig fra null for spesifiserte verdier av de to moderator variablene våre (Hayes, 2018). I vår studie vil vi da teste om *misjonens oppriktighet* (X) har en effekt på *emosjonell utmattelse* (Y) som er signifikant forskjellig fra null for lave eller høye verdier av moderatorene *kontakt med berørte* (M) og *misjons-motivasjon* (W). Pick-a-Point testen generer vi ved å kjøre regresjonsmodellen vår i PROCESS makroen til Hayes (2013) i SPSS. Basert på t-fordelingen kalkulerer makroen en p-verdi som avgjør om vi kan forkaste eller beholde nullhypotesen om at $X \rightarrow Y$ er signifikant forskjellig fra null for gitte nivåer av X og M. Disse nivåene er *høy misjons-motivasjon* ($\bar{w} + 1$ standardavvik (SA)), *lav misjons-motivasjon* ($\bar{w} - 1$ SA), *høy kontakt med berørte* ($\bar{M} + 1$ SA) og *lav kontakt med berørte* ($\bar{M} - 1$ SA) (Hayes, 2018).

Hayes (2013) hevder at den overnevnte testen kan gi interessant innsikt, men at den ikke er en formell undersøkelsesmetode for en treveis-interaksjon. Årsaken til dette er at testen ikke er sensitiv nok for at variasjon i sekundær moderator W kan påvirke hvordan primær moderator M modererer effekten av $X \rightarrow Y$. Etersom dette er et sentralt aspekt ved en «moderert moderasjon» må vi derfor også benytte en annen versjon av Pick-a-Point teknikken. Denne testen tester hvorvidt den primære moderatoren M modererer $X \rightarrow Y$ for ulike nivåer av sekundær moderator W (høy og lav). Hensikten i denne studien er å teste om *kontakt med berørte* signifikant modererer relasjonen mellom *misjonens oppriktighet* og *emosjonell utmattelse* for både lave ($\bar{w} - 1SA$) og høye ($\bar{w} + 1SA$) nivåer av *misjons-motivasjon*. For å utføre denne testen benytter vi oss også her av PROCESS makroen til Hayes (2013).

I forbindelse med disse testene informerer Hayes (2013) om at man må tolke Pick-a-point med omhu, da den baserer seg på å teste ut rimelig vilkårlige valgte verdier av moderatorene basert på gjennomsnittet +/- ett standardavvik. Hayes (2013) mener at dette er et potensielt problem ettersom tester av ulike verdier kan gi forskjellig konklusjoner, og man står derfor i fare for å konkludere på en måte som gir et feilaktig bilde av interaksjonseffekten. For vår studie kan vi da eksempelvis risikerer å konkludere feilaktig med at lave nivåer av moderatoren (gjennomsnitt - 1SA) ikke gir en signifikant interaksjonseffekt, selv om realiteten er at man finner signifikans om man for eksempel tester for svært lave verdier av moderatoren (gjennomsnitt - 2SA). Da vil det gi et feilaktig bilde av interaksjonen å konkludere med at den ikke er signifikant for lave verdier av moderatoren.

Johnson-Neyman teknikken

Et annet alternativ som håndterer noe av den overnevnte problematikken til Pick-a-Point er den såkalte Johnson-Neyman teknikken. Denne teknikken brukes for å finne ut helt spesifikt for hvilke verdier av W den betingede interaksjonen av $X*M$ på Y beveger seg mellom ikke-signifikant og signifikant (Hayes, 2013). Det vil si at Johnson-Neyman teknikken kan regne ut helt spesifikke områder med verdier av W der $X*M$ på Y er signifikant forskjellig fra null (Hayes, 2013). Testen gir oss områder med verdier av *misjons-motivasjon* der mottaker kontakt påvirker relasjonen mellom misjonens oppriktighets effekt på emosjonell utmattelse. Gjennom å benytte denne teknikken vet vi helt spesifikt hvilke verdier av *misjons-motivasjon* som vil gi en signifikant interaksjon, og vi unngår dermed risikoen for feilaktig tolkning som følger med det å velge ut vilkårlige verdier i pick-a-point.

3.5 Evaluering av metoden

For å redusere sjansen for feiltolkninger er det viktig å se på studiens validitet og reliabilitet (Saunders et al., 2016). Nedenfor vil vi presentere styrker og svakheter med metoden, gjennom å først presentere ulike former for validitet, deretter gå inn på reliabilitet, og til slutt drøfte ulike etiske problemstillinger ved studien.

3.5.1 Validitet

Validitet omhandler hvilken grad studien faktisk måler det vi ønsker å måle, analysenes nøyaktighet og hvorvidt resultatene vi finner kan generaliseres. Validitet deles ofte inn i kategoriene intern validitet og ekstern validitet (Saunders et al., 2016, s. 202). Nedenfor vil vi diskutere intern og ekstern validitet nærmere.

Intern Validitet

Intern validitet går på hvilken grad studien faktisk måler det vi ønsker å måle. For å sikre at relasjonen mellom avhengig og uavhengig variabel ikke forklares av andre variabler inkluderte vi kontrollvariablene kjønn, alder og ansiennitet. Videre er det vanlig å dele inn i innholds- og begrepsvaliditet for se om studien har god intern validitet (Saunders et al., 2016).

Begrepsvaliditet handler om at de empiriske dataene vi har samlet inn faktisk måler de teoretiske begrepene (Gripsrud et al., 2010). For å teste begrepsvaliditeten har vi brukt faktoranalyse. Faktoranalyse gir oss, som tidligere beskrevet, en indikasjon på om spørsmålene vi har utarbeidet representerer en tilfredsstillende operasjonisering av begrepene vi benytter oss av. De fleste funnene stemmer overens med de forventningene vi hadde på forhånd og støttes av annen litteratur. Dette kan være en indikasjon på overflatevaliditet. Overflatevaliditet sier noe om samsvar mellom teoretisk og operasjonell definisjon av en variabel (Gripsrud et al., 2010, s. 101). Likevel ser vi tegn til trusler mot begrepsvaliditeten. For eksempel ser vi ut fra faktoranalysen at to av spørsmålene innenfor variabelen *misjons-motivasjon* har lavere faktorladninger enn hva som er anbefalt ($0,33$ og $0,30 < 0,5$). Dette kan være tegn på at begrepsvaliditeten er svekket, noe som sier i hvilken grad begrepene våre måler ulike ting. Noen ganger kan en lav faktorladning indikere at spørsmålene fanger opp en underliggende faktor som vi ikke har tatt med i modellen vår. Dersom det er tilfellet, kan det svekke den interne validiteten ettersom vi helst ønsker at modellen vår har begreper som er mest mulig uavhengig av hverandre, og som er inkludert i modellen (Sannes, 2004). I følge Brown (2014) skal man likevel beholde spørsmål dersom det

er teoretisk grunnlag for dette. På bakgrunn av dette valgte vi å inkludere de to spørsmålene innenfor begrepet, ettersom vi mener de kan fange opp elementer av begrepene som de andre spørsmålene ikke gjør (Brown, 2014). Vi argumenterer derfor for at begrepsvaliditeten er god.

Innholdsvaliditeten referer til om spørsmålene som blir brukt i studien dekker problemstillingen tilstrekkelig (Saunders et al., 2016). For å sikre innholdsvaliditet har vi tatt utgangspunkt i etablerte mål og tilhørende spørsmål. Dette mener vi bidrar til en kvalitetssikring av spørsmålene. For å redusere trusselen for common method bias (målefeil), har vi i tillegg valgt å bruke to ulike skalaer når vi har stilt spørsmål. Bakgrunnen for dette er at dersom vi endrer skala vil individet som svarer måtte «starte på nytt» når han eller hun evaluerer spørsmålet som blir stilt. Dette bidrar til å øke validiteten på skåringene (Podsakoff, Whithing, Welsh & Mai, 2013). Et annet moment er hvordan respondentene oppfatter ordlyden i spørsmålene. Validiteten kan svekkes dersom respondentene svarer på spørsmål uten å lese grundig gjennom eller dersom de ikke forstår og/eller misforstår spørsmålet. At spørreundersøkelsen gjøres via internett gjør det vanskelig for respondentene å få muligheten til å få oppklart eventuelle uklarheter som kan oppstå. Ordlyden i spørsmålene bør derfor være presis og klar for å unngå uklarheter og opprettholde interessen til respondentene. I tillegg er spørreundersøkelsen sendt ut til mange nasjonaliteter som gjør at vi må sikre at ordlyden er mest mulig lik på tvers av de ulike språkene. Dette har vi tatt hensyn til i oversettingen av spørsmålene som har vært gjennom en grundig prosedyre.

Ekstern Validitet

Ekstern validitet er i hvilken grad vi kan generalisere resultatene fra vår studie til for eksempel et annet utvalg (Dahlum, 2018; Sander, u.d.; Saunders et al., 2016). Dataene våre er hentet fra ansatte i en multinasjonalt organisasjon som har en organisasjonsspesifikk misjon. Dette gjør at studien ikke kan generaliseres til andre organisasjoner, men vi mener likevel at funnene kan generaliseres til organisasjoner som har likehetstrekk som den organisasjonen vi har undersøkt. Ettersom organisasjonen vi studerer har kontorer i ulike land og verdensdeler, følger det med mange nasjonaliteter. Dette gjør at eventuelle også kan gjelde i en internasjonal kontekst. Organisasjonen vi studerer har likevel trekk som kan være vanskelig å generalisere til andre situasjoner eller grupper. Bakgrunnen for dette er at organisasjonen har inkorporert misjonen sin i hele virksomheten sin og er svært lønnsom. Dette er et trekk ved organisasjonen som kan skille dem fra andre sammenlignbare organisasjoner, og kan begrense generaliseringen til andre utvalg. I studien har vi undersøkt relasjonen mellom ansattes

emosjonelle utmattelse og misjonens oppriktighet og generaliseringen bør derfor avgrenses til å gjelde i relasjoner mellom ansatte og organisasjon.

Responsraten er en annen faktor som kan påvirke generaliseringen og hvor gode funnene våre er. Responsraten er hvor mange prosent som faktisk tok spørreundersøkelsen av alle de som mottak denne. En responsrate på over 35 prosent anses som rimelig (Saunders et al., s. 281-284). Ettersom vi stod igjen med en responsrate på 50 prosent og et utvalg på over 700 respondenter er vi godt fornøyd, og kan argumentere for at resultatene våre er robuste og kan generaliseres i en annen setting.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet går ut på om funnene i undersøkelsen er pålitelige, og om undersøkelsen vil få de samme resultatene ved en senere anledning (Gripsrud et al., 2010; Saunders et al., 2016, s. 202). Det skiller ofte mellom intern og ekstern reliabilitet som vi vil diskutere nærmere nedenfor.

Intern reliabilitet

Intern konsistens går ut på om spørreundersøkelsen har konsistente resultat og funn (Saunders et al., 2016, s. 449-452). Intern konsistens måles ofte ved hjelp av cronbachs alpha (α), som tester om spørsmålene vi har utarbeidet under hvert begrep dekker det fagbegrepet vi ønsker å måle. Dersom cronbachs alfa er større enn 0,7 ses begrepene som på reliable (Gripsrud et al, 2010, s. 175; Saunders et al., 2016, s. 451). Alle begrepene våre hadde en cronbach's alfa over 0,7 i denne studien, som gjør at vi kan argumentere for at begrepene våre er stabile og robuste.

Ekstern reliabilitet

Ekstern konsistens går på om innholdet i spørreundersøkelsen og analysen kan gi de samme resultatene dersom den ble etterprøvd av andre forskere ved en senere anledning (Saunders et al., 2016). For å sikre at spørreundersøkelsen var robust og pålitelig har vi brukt etablerte mål der det er tilgjengelig, og for begrepet *misjons-motivasjon* fikk vi en anerkjent forsker til å utforme spørsmål. Dette hjelper med å gjøre spørreundersøkelsen mer forutsigbar og lett å etterprøve.

Videre er det viktig at ordlyden i spørsmålene er tydelige og klare slik at respondentene svarer på det som er ønskelig, og ikke har mulighet til å misforstå eller feiltolke spørsmålene. (Saunders et al., 2016, s. 450-451). Ettersom spørreundersøkelsen ble sendt ut til flere nasjonaliteter måtte vi sikre at respondentens oppfattelse av spørsmålene ble lik (Saunders et al., 2016, s. 464). Som et tiltak til dette sørget vi for å verifisere gode oversettelser av

spørsmålene, som bidro til mer nøyaktige målinger. I tillegg brukte vi etablerte statistiske teknikker under analysen, som vi har testet antagelsene på, for å sikre pålitelige resultater. Dette gjør at vi er sikre på at dersom andre forskere etterprøver analysen vil de oppnå å finne funn som er konsistente med våre.

Trusler mot reliabilitet

Selv om vi har gjort flere tiltak mot reliabilitet ønsker vi å trekke frem respondentfeil og respondentskjevhet som potensielle trusler mot studiens reliabilitet.

Respondentfeil går på hvordan faktorer som sted og tidspunkt av undersøkelsen kan påvirke respondentenes svar (Saunders et al., 2016). Eksempler på dette kan være at respondentene har tatt undersøkelsen under forhold der det har vært mye støy som kan forstyrre dem, eller følt på et tidspress, eller tok spørreundersøkelsen på en ugunstig tid. For eksempel kan fredagsettermiddager gi annet resultat enn mandagsmorgen (Saunders et al., 2016). For å unngå å legge press på respondentene og fremkalle en «naturlig tid», ble det presisert i følgebrevet at spørreundersøkelsen var frivillig og at tidspunkt for gjennomføring var helt opp til dem selv. Alle fikk samme beskjed som gjør at prosessen er så konsistent som mulig og bidrar til å redusere potensielle respondentfeil. Faktorene som dette har vi har lite kontroll over, men respondentene kan ha blitt påvirket av ulike elementer som er utenfor vår kontroll (Saunders et al., 2016). I tillegg kan situasjonsavhengige faktorer som for eksempel respondentens humør og dagsform være trussel mot påliteligheten av svarene i analysen. Dette er vanskelig å gjøre noe med, og vi er klar over at det finnes faktorer som vi ikke kan luke vekk, men vi har likevel forsøkt avdekke potensielt støy fra datasettet ved å sjekke for uteliggere.

Respondentskjevhet går på faktorer som kan fremkalle falske svar hos respondentene. Eksempler på dette kan være redsel for å kunne bli sporet tilbake til på bakgrunn av et svar de har angitt (Saunders et al., 2016). I følgebrevet informerte vi om at spørreundersøkelsen var anonym og ga respondentene forsikring om at ingen svar kunne spores tilbake til dem. Vi understreket også at ingen svar var riktig eller gal. Dette er informasjon som kan bidra til å redusere trusselen for respondentskjevhet, men likevel vet vi at det er vanskelig å eliminere denne trusselen helt.

Basert på diskusjonene i delkapittel 3.5.1 og 3.5.2 mener vi at studiets validitet og reliabilitet er tilfredsstillende og vi antar dermed at datateknikkene som brukes i analysen vil gi tilsvarende resultater hvis man skulle gjennomføre studien igjen.

3.5.3 Etikk

Etikk omhandler hvordan mennesker som er involvert i studien blir påvirket, og er et viktig felt som alle forskere bør ha et bevisst forhold til (Regjeringen.no, 2014; Saunders et al., 2016, s. 220). For at studien vår skal være troverdig er det viktig at vi har sett på etiske utfordringer som kan oppstå ved gjennomførelsen av studien vår. Dette er viktig slik at organisasjonen vi undersøker og respondentene av undersøkelsen kan stole på at vi behandler data anonymt og konfidensielt. I tillegg er det viktig at vi kan stå inne for det vi har skrevet ettersom vi er representanter for FOCUS-prosjektet og for vår egen del. Vi er begge bevisst på det etiske konseptet, og vi mener vi har gjort det vi kan for å etterfølge dette gjennom hele prosessen av dette studiet. Vi ønsker ikke å støte noen, og håper at kunnskapen vår rundt etikk har bidratt til å sikre en uavhengig og pålitelig studie. I dette kapitlet kommer vi til å trekke frem eksempler fra de mest fremtredende tiltakene vi gjorde i startfasen, innsamlingsfasen og ved analysedelen.

I forbindelse med studien var det mange etiske problemstillinger vi måtte ta hensyn til. For eksempel måtte vi i startfasen skrive under en taushetserklæring for å bli en del av FOCUS-prosjektet. Et annet eksempel er at vi måtte kontakte Norsk Samfunnsvitenskapelig Database (NSD) for å få tillatelse til å samle inn data. Ved utformingen av spørreundersøkelsen var vi opptatt av å bruke, i den grad det lot seg gjøre, spørsmål som allerede var utprøvd for å kvalitetssikre dem. Ettersom vi har bygget på andre sin forskning har det også vært viktig å referere til disse slik at andre fort kan finne originalkildene. Dette har vi vært nøye på gjennom hele prosessen. Vi har også hatt dialog med organisasjonen gjennom hele prosessen slik at vi har hatt muligheten til å utveksle informasjon og for å gi dem muligheten til å komme med innspill underveis.

I forbindelse med datainnsamlingen fikk respondentene nødvendig informasjon slik at de følte seg ivaretatt. Deres anonymitet og konfidensialitet ble også tatt hensyn til gjennom hele prosessen, både før, under og etter datainnsamlingen. For å sikre at de etiske prinsippene ble ivaretatt fikk respondentene muligheten til å la være å svare på spørsmål de ikke ville ta stilling til, og at på til fikk de muligheten å trekke seg fra studien uten å måtte forklare seg. Bakgrunnen for dette var å gi dem muligheten til å velge selv, og ikke føle seg presset til å svare.

Under analyse og resultatarbeidet har vi vært så ærlige, presise og nøye som mulig. Dataene er blitt behandlet objektivt og vi har sørget for at identiteten til respondentene fremdeles har

blitt ivaretatt. Eksempel på dette er at vi har latt være å referere til spesifikke responser eller karakteristikk som kan spores tilbake til bestemte respondenter.

Vi har forsøkt å ta de valgene som har vært best egnet for denne studien gjennom å begrunne valgene vi har tatt og peke på både fordeler og ulemper. Vi er innforstått med våre metodiske utfordringer, men mener likevel at studiets design er blitt argumentert godt for.

4. Resultat

I denne delen vil vi presentere de statistiske resultatene fra analysen vår. Først vil vi presentere deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise for utvalget vårt, resultatet fra faktoranalysen og evaluering av Cronbachs Alfa. Deretter vil vi presentere våre resultatet fra regresjonsanalysen og utfall av hypotesetestingen.. Til slutt vil vi visualisere treveis-interaksjonen og undersøke betingelsene for denne ytterligere

4.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse

Variabler	Gj.snitt	Std.avik	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Kjønn	0,46	0,50	1						
2. Alder	44	9,77	-0,05	1					
3. Ansiennitet	120	96,99	0,02	0,56***	1				
4.Misjonens oppriktighet	5,90	1,35	0,06	0,04	0,05	1 (0,923)			
5. Kontakt med berørte	4,93	1,65	-0,01	0,04	-0,03	0,09*	1 (0,912)		
6.Misjons-motivasjon	5,02	1,22	0,04	-0,02	-0,06	0,53***	0,25***	1(0,750)	
7. Emosjonell utmattelse	2,27	1,05	-0,02	-0,03	-0,045	-0,34***	-0,03	-0,18***	1(0,867)

N = 702. *** $\leq 0,001$, ** $\leq 0,01$, * $\leq 0,05$. Cronbachs alfa (α) er oppgitt i parentes.

Kjønn er kodet med 0 = mann og 1 = kvinne. Ansiennitet er oppgitt i måneder og alder i år.

Misjonens Oppriktighet, Kontakt med berørte og Misjons-motivasjon er målt på en 7-punkts skala fra «helt enig» til «helt uenig». Emosjonell utmattelse er målt på en 5-punkts skala fra «helt enig» til «helt uenig».

Variablene er ikke standardisert.

Tabell 1 - Korrelasjonsmatrise, reliabilitet og deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser deskriptiv statistikk og korrelasjon for hele utvalget på totalt 702 respondenter. I forhold til variablene ser vi at på en 7-punkts skala så har både *misjonens oppriktighet (X)* (gj. snitt 5,90, 1,35 Standardavvik (SA)), *kontakt med berørte (X)* (gj. snitt 4,93, 1,65 SA) og *misjons-motivasjon (W)* (gj. snitt 5,02, 1,22 SA) en gjennomsnittlig score som ligger på den øvre delen av skalaen. Dette indikerer at den gjennomsnittlige respondenten opplever misjonen som oppriktig, er motivert av misjonen og har kontakt med berørte. Målt på en 5-punkts skala så rapporterer respondentene en gjennomsnittlig score for *emosjonell utmattelse (Y)* på 2,27 som ligger litt under skalaens midtpunkt på 2,5. Dette indikerer at den gjennomsnittlige respondenten ikke føler seg veldig emosjonelt utmattet.

Når vi ser på korrelasjon mellom variablene finner vi at flere av variablene korrelerer signifikant med hverandre. Av disse er det verdt å merke seg at den uavhengige variabelen *misjonens oppriktighet (X)* korrelerer negativt med den avhengige variabelen *emosjonell utmattelse (Y)* ($r = -0,34, p < 0,001$). Dette tilsier at en økning (eller reduksjon) i en av disse variablene tilsier en reduksjon (eller økning) i den andre. *misjonens oppriktighet (X)* korrelerer derimot positivt med begge de to moderatorene *kontakt med berørte (M)* ($r = 0,09, p = 0,018$) og *misjons-motivasjon (W)* ($r = 0,53, p < 0,001$). Dette tilsier at en økning (eller reduksjon) i den ene av disse variablene tilsvarer en at en økning (eller reduksjon) i den andre variabelen.

Emosjonell utmattelse (Y) korrelerer negativt med den sekundære moderatoren *misjons-motivasjon (W)* ($r = -0,175, p < 0,001$). Dette tilsier at en økning (eller reduksjon) i en av disse variablene tilsier en reduksjon (eller økning) i den andre. *Emosjonell utmattelse (Y)* korrelerer negativt, men ikke signifikant med den primære moderatoren *kontakt med berørte (M)* ($r = -0,030, p = 0,426$). Dette tilsier at det ikke er en direkte sammenheng mellom hvor mye kontakt ansatte har med mottaker og *emosjonell utmattelse (Y)*.

Av kontrollvariablene korrelerer ingen av dem med modellens øvrige variabler, men vi finner at kontrollvariabelen *alder* korrelerer positivt og signifikant med kontrollvariabelen *ansiennitet* ($r = 0,561, p < 0,001$). Dette tilsier at en økning (eller reduksjon) i en av disse variablene tilsier en økning (eller reduksjon) i den andre. Det er naturlig at disse korrelerer med tanke på at det ofte er en sammenheng mellom hvor gamle ansatte er og hvor lenge de har jobbet i selskapet.

4.2 Faktoranalyse

Vi gjennomførte en konfirmerende faktoranalyse i Mplus for å vurdere passformen til modellen vår, og åpnet opp for at to av spørsmålene innenfor *misjons-motivasjon* kunne korrelere. Som nevnt under intern validitet kan vi beholde spørsmål med lavfaktorladning dersom det er teoretisk grunnlag for dette (Brown, 2014). Etter å ha sett gjennom spørsmålene mener vi de fanger opp elementer av begrepet som de andre spørsmålene ikke gjør, og velger derfor å fortsette å inkludere de to spørsmålene innenfor *misjons-motivasjon* og åpner opp for korrelasjon mellom disse.

Basert på faktoranalysen ser vi at chi-kvadratverdien er høy ($\chi^2 = 318,23$) og er signifikant ($p < 0,001$). Dette indikerer at modellen er avvist. Likevel, som diskutert tidligere er testen sensitiv til store utvalg (Byrne, 2001 referert i Roland, 2007; Hooper et al., 2008). På bakgrunn

av dette er det nødvendig å evaluere de andre testene som er beskrevet under metode for å avgjøre om modellen er godt tilpasset. RMSEA har en verdi på 0,057 som gir oss en indikasjon på at modellen er godt tilpasset ettersom verdien ligger innenfor referanseområdet (Byrne 1998 referert i Hooper et al., 2008, s. 54). Videre har vi en TLI en verdi på 0,964 og CFI en verdi på 0,97 som begge indikerer at modellen er god. Til slutt evaluerte vi SRMR, denne hadde en verdi på 0,032 som også indikerer at modellen er godt tilpasset (Hu & Bentler referert i Kenny, 2015). Kravene som avgjør om modellen vår er godt tilpasset er derfor innfridd, og vi konkluderer med at modellen vår er god.

4.3 Cronbachs Alfa

Etter å ha gjennomført testen for å sjekke Cronbachs alfa, der vi både testet om denne ville bli bedre dersom vi ekskluderte noen av spørsmålene i variablene (noe de ikke gjorde) og der alle var inkludert, hadde alle variablene en Cronbachs alfa større enn 0,7. De spesifikke Cronbachs alfa verdiene for hver variabel er presentert i tabell 1. På bakgrunn av resultatene kan vi konkludere med at vi har høy intern konsistens mellom spørsmålene i de ulike variablene, som bekrefter at variablene er stabile og robuste.

4.4 Regresjonsanalyse

4.4.1 Forutsetninger for multippel regresjon

For å sjekke om forutsetningene for multippel regresjon var oppfylt hentet vi ut ulike diagnoseplott og tester for modellen vår. Disse ligger vedlagt i appendiks.

For å sjekke om modellen oppfylder kravet om linearitet, analyserte vi normalscoreplottet som plotter residualene til den avhengige variabelen og de uavhengige variablene. Vi kan dermed se at det er en klar lineær sammenheng mellom uavhengige variabler og avhengig variabel og kan basert på dette konkludere at forutsetningen om linearitet er oppfylt.

Videre sjekker vi om kravet om normalfordelte feilledd oppfylles ved å analysere observasjonenes spredning i histogrammet. Toppen av histogrammet er noe skjevfordelt mot venstre, men med bakgrunn i at vi har mange observasjoner og at de fleste observasjonene ligger innenfor 2 standardavvik fra gjennomsnittet mener vi det ikke er grunn til bekymring.

Deretter sjekket vi for problemer med heteroskedastisitet, gjennom å analysere spredningsplottet for modellen. Plottet viser at majoriteten av observasjonene er samlet i intervallet mellom -2 og 2, selv om noen observasjoner avviker. Vi konkluderer derfor med at det ikke er betydelig problemer med heteroskedastisitet.

Til slutt sjekker vi om vi har problemer med multikollinearitet ved å utføre en VIF-test på variablene i modellen. Vi finner at alle variablene har en VIF-verdi som ligger på under 2. Generelt må en VIF-verdi være høyere enn 10 for å være bekymringsverdig, og det derfor ingen tegn til at vi har problemer med multikollinearitet i modellen (Burns & Burns, 2008). Alt i alt konkluderer vi med at forutsetningene for multipel regresjon er tilstrekkelig oppfylt.

4.4.2 Hierarkisk regresjonsanalyse

En hierarkisk multipel regresjon ble utført i SPSS og resultatet fra denne regresjonen presenteres i tabell 2. I modell 1 viser resultatet fra første steg i den hierarkiske regresjonen hvor kun kontrollvariablene *kjønn*, *alder* og *ansiennitet* ble lagt inn. Deretter legges en blokk med de tre uavhengige variabelen *misjonens oppriktighet*(*X*), *kontakt med berørte* (*M*) og *misjons-motivasjon* (*W*) inn i modell 2. I modell 3 inkluderes de tre interaksjonsvariablene *X*M* (Interaksjon 1), *X*W* (Interaksjon 2) og *M*W* (Interaksjon 3). Disse tester moderasjonseffektene i modellen. Til slutt inkluderer vi variabelen for treveis-interaksjonen *X* M*W* (Interaksjon 4).

I den første hypotesen ønsket vi å undersøke om misjonens grad av oppriktighet har en negativ effekt på *emosjonell utmattelse* (*Y*). Resultatene fra modell 2 i tabellen viser at det eksisterer en direkte relasjon mellom *misjonens oppriktighet* (*X*) og *emosjonell utmattelse* (*Y*) som er sterkt signifikant og negativ ($\beta = -0,36$, $p < 0,001$). Det vil si at en økning med en enhet i variabelen *misjonens oppriktighet* (*X*), gir en reduksjon på -0,36 i variabelen *emosjonell utmattelse* (*Y*). Vi finner derfor støtte for at ansattes opplevelse av misjonens oppriktighet påvirker *emosjonell utmattelse* (*Y*) negativt.

Videre sjekker vi om vi finner støtte for hypotese to og tre. For hypotese to finner vi en negativ, men ikke signifikant (i.s) sammenheng mellom *kontakt med berørte* (*M*) på *Emosjonell Utmattelse* (*Y*) ($\beta = 0,001$, $p = i.s$). For hypotese tre finner vi en positiv, men ikke signifikant sammenheng mellom *misjons-motivasjon* (*W*) på *emosjonell Utmattelse* (*Y*) ($\beta = 0,006$, $p = i.s$). Vi har dermed ikke grunnlag for å mene at *kontakt med berørte* og *misjons-motivasjon* har en negativ effekt på *Emosjonell utmattelse*. Modellen har en $R^2 = 11,9\%$ og denne er signifikant forskjellig fra null ($F = 15,32$, $p < 0,001$). Modellen har en sterkt

signifikant økning i R^2 med 0,12 ($\Delta F = 30,82$, $p < 0,001$) fra modell 1. Dette tilsier at å inkludere variablene *kontakt med berørte (M)*, *misjons-motivasjon* og *misjonens oppriktighet* forbedrer modellen forklaringssevne.

I den fjerde hypotesen ønsket vi å undersøke om relasjonen mellom *misjonens oppriktighet (X)* og *emosjonell utmattelse (Y)* modereres av *kontakt med berørte (M)*. Modell 3 i tabellen inkluderer denne interaksjonsvariabelen ($X*M$), og resultatet viser at vi finner en positiv, men ikke signifikant sammenheng ($\beta = 0,014$, $p = i.s$). Vi finner derfor ikke støtte for hypotese fire.

I hypotese fem ønsket vi å undersøke om relasjonen mellom *Misjonens oppriktighet (X)* og *emosjonell utmattelse* modereres av *misjons-motivasjon (W)*. Modell 3 i tabellen inkluderer denne interaksjonsvariabelen ($X*W$). Resultatet fra tabell 2 viser at vi finner en moderasjonseffekt som er negativ og bare marginalt signifikant ($\beta = -0,063$, $p = 0,092$). Med det valgte signifikansnivået på 0,05 finner vi derfor ikke støtte for hypotese fem.

I den sjettede hypotesen ønsket vi å undersøke om relasjonen mellom *kontakt med berørte (M)* og *Emosjonell utmattelse (Y)* modereres av ansattes *misjons-motivasjon (W)*. Modell 3 i tabellen inkluderer denne interaksjonsvariabelen ($M*W$), og resultatet fra tabell 2 viser at vi finner en positiv, men ikke signifikant sammenheng ($\beta = 0,061$, $p = 0,092$). Vi finner derfor ikke støtte for hypotese seks.

I den siste og syvende hypotesen ønsket vi å undersøke om eksisterer en treveis-interaksjon mellom *misjonens oppriktighet (X)*, *kontakt med berørte (M)* og *misjons-motivasjon (W)* på *emosjonell utmattelse*. Resultatene fra modell 4 i tabellen viser at det eksisterer en negativ og sterkt signifikant effekt av treveis-interaksjonen på *Emosjonell utmattelse (Y)* ($\beta = -0,122$, $p < 0,001$). De bootstrappede konfidensintervallene for interaksjonen inneholder heller ikke null (LICI -0,19, ULCI -0,06), noe som gir ytterligere støtte for vårt signifikante funn. Vi finner derfor støtte for hypotese syv og vi konkluderer med at det eksisterer en treveis-interaksjon. Betakoeffisienten tilsier at en økning på en enhet i interaksjonsvariabelen $X*M*W$, gir en reduksjon på -0,122 i avhengig variabel Y. Dette betyr at størrelsen av kontakt med berørtes moderasjonseffekt på $X \rightarrow Y$ avhenger av graden av misjons-motivasjon, og at denne modererte moderasjonen forklarer 1,7 prosent av variasjonen i *Emosjonell utmattelse* ($\Delta R^2 = 0,017$, $p < 0,001$). Modellen har totalt en forklaringsgrad (R^2) på 14,4 prosent, er signifikant forskjellig fra null ($F = 11,62$, $p > 0,001$). Modellen har en sterkt signifikant økning i R^2 med 1,7% ($\Delta F = 13,65$, $p < 0,001$) fra modell 3. Derfor konkluderer vi med at det å inkludere treveis-interaksjonen i modellen forbedrer modellens evne til å forklare variasjon i *emosjonell utmattelse*.

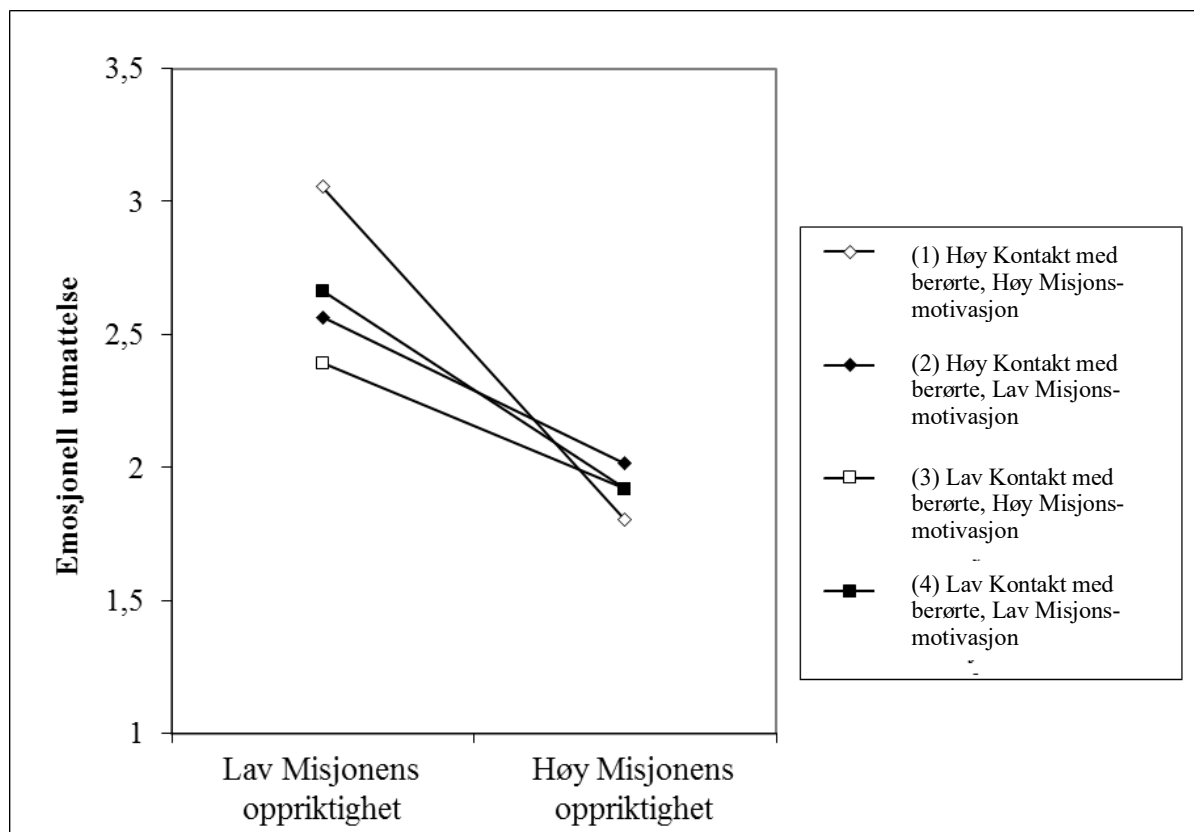
Tabell 2 - Resultat fra hierarkisk regresjonsanalyse

	<i>Emosjonell utmattelse (Y)</i>			
	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Konstantledd	2,27*** (0,04)	2,27*** (0,04)	2,29*** (0,04)	2,29*** (0,04)
Kontroll variabler				
<i>Kjønn</i>	-0,07 (0,04)	-0,01 (0,04)	0,01 (0,04)	0,01 (0,04)
<i>Alder</i>	-0,01 (0,05)	-0,01 (0,05)	0,00 (0,05)	0,00 (0,05)
<i>Ansiennitet</i>	-0,04 (0,05)	-0,03 (0,05)	-0,03 (0,05)	-0,04 (0,05)
Uavhengig variabel				
<i>Misjonens oppriktighet (X)</i>		-0,36*** (0,04)	-0,40*** (0,05)	-0,38*** (0,05)
Moderatorer				
<i>Kontakt med berørte (M)</i>		-0,00 (0,04)	0,01 (0,04)	0,07 (0,04)
<i>Misjons-motivasjon (W)</i>		0,01 (0,05)	0,01 (0,05)	0,00 (0,05)
Interaksjon				
<i>X*M</i>			0,01 (0,04)	-0,07 (0,05)
<i>X*W</i>			-0,06† (0,04)	-0,05 (0,04)
<i>M*W</i>			0,06 (0,04)	0,07† (0,04)
<i>X*M*W</i>				-0,122*** (0,033)
R^2	0,00	0,12	0,13	0,14
ΔR^2	0,00	0,12	0,01	0,02
F	0,54	15,72***	11,19***	11,62***
ΔF	0,54	30,82***	2,00	13,64***

Beta verdiene er de standardiserte koeffisientene. Standardavvik er i parentes. N = 702, *** $\leq 0,001$, ** $\leq 0,01$, * $\leq 0,05$, † $\leq 0,10$

4.4.3 Visualisering av interaksjonen og dens betingelser

Vi plotter en grafisk fremstilling av den signifikante treveis-interaksjonen for å undersøke den nærmere. Grafen er presentert i figur 4 og illustrerer treveis-interaksjonen der relasjonen mellom *misjonens oppriktighet* og *emosjonell utmattelse* modereres av både *kontakt med berørte* og *misjons-motivasjon*. Linjene en til fire representerer kombinasjoner av lave og høye verdier av moderatorene *kontakt med berørte* og *misjons-motivasjon*. X-aksen representerer høye og lave verdier av *misjonens oppriktighet* og Y-aksen representerer skalaen for *emosjonell utmattelse fra en til fem*.



Note: Grafen viser et utsnitt av skalaen for emosjonell utmattelse (som går fra 1 til 5) for å bedre kunne illustrere effektene

Figur 4: Illustrasjon av treveis-interaksjonen.

Linjene plottet i grafen avslører en rekke effekter. Grafen illustrerer at *emosjonell utmattelse* generelt er lavere i tilfeller der misjonen er oppriktig, men at størrelsen på denne effekten er avhengig av om man har mye/lite *kontakt med berørte* og høy/lav *misjons-motivasjon*. Effekten av *kontakt med berørte* er moderat i tilfeller der misjonen er mindre oppriktig, mens effekten blir større i tilfeller der misjonen ikke er oppriktig. Effekten av *misjonens oppriktighet* på *emosjonell utmattelse* virker til å være størst for ansatte med mye *kontakt med berørte* og høy *misjons-motivasjon* (linje 1). Grafen indikerer at emosjonell utmattelse er

lavest når ansatte har høy oppfatning av misjonens oppriktighet, misjons-motivasjon og kontakt med berørte. For å oppnå signifikant støtte for dette og andre sammenhenger vi avdekker i grafen må vi dog utføre noe ytterligere statistiske tester som vil bekrefte eller avbekrefte om vi har grunnlag for å trekke slike slutninger.

Slope difference test

Resultatet fra denne testen presenteres under i tabell 3.

Tabell 3: Resultat fra Slope difference test

Linjepar	<i>t</i>
(1) og (2)	-4,101***
(1) og (3)	-2,758**
(1) og (4)	-2,319**
(2) og (3)	-0,347
(2) og (4)	1,550
(3) og (4)	1,464

*** $\leq 0,001$, ** $\leq 0,01$, * $\leq 0,05$, † $\leq 0,10$

Vi finner at signifikante forskjeller mellom linje en og to illustrert i den grafisk fremstillingen presentert i figur 4 ($t = -4.10$, $p < 0,000$) Det vil si at i tilfeller med en oppriktig misjon og mye kontakt med berørte, så vil ansatte som motiveres av misjonen være *mindre* emosjonelt utmattet enn de som ikke motiveres av misjonen. I tilfeller der misjonen *ikke* er oppriktig og ansatte har mye kontakt med berørte, så vil ansatte som motiveres av misjonen være *mer* emosjonelt utmattet enn de som ikke motiveres av misjonen.

Vi finner også signifikante forskjeller mellom linje en og tre ($t = -2,76$, $p < 0,01$). Det vil si at i tilfeller der ansatte motiveres av misjonen og denne misjonen oppleves som oppriktig, så vil ansatte som har mye kontakt med berørte være *mindre* emosjonelt utmattet enn de som har lite kontakt med berørte. I tilfeller der ansatte motiveres av misjonen og denne misjonen *ikke* oppleves som oppriktig, så vil ansatte som har mye kontakt med berørte være *mer* emosjonelt utmattet enn de som ikke har lite kontakt med berørte.

Testen viser også signifikante forskjeller mellom linje en og fire ($t = -2,32$, $p < 0,05$). Det vil si at i tilfeller med en oppriktig misjon så vil ansatte som har mye kontakt med berørte og som motiveres av misjonen være *mindre* emosjonelt utmattet sammenlignet med de som lite kontakt med berørte og ikke motiveres av misjonen. I tilfeller der misjonen *ikke* oppleves som oppriktig, så vil ansatte som har mye kontakt med berørte og motiveres av misjonen være *mer*

emosjonelt utmattet sammenlignet med ansatte som har lite kontakt med berørte og som ikke motiveres av misjonen.

Vi finner ikke støtte for at det er en signifikant forskjell mellom de øvrige linjene som vist i tabell 3. Dette betyr blant annet at vi ikke finner støtte for at effekten mellom *misjonens oppriktighet (X)* og *emosjonell utmattelse (Y)* modereres av *kontakt med berørte (M)* for lave nivåer av *misjons-motivasjon (W)*. Vi finner heller ikke støtte for at *misjons-motivasjon (W)* modererer effekten av *misjonens oppriktighet (X)* på *emosjonell utmattelse (Y)* for lave nivåer av *kontakt med berørte (M)*.

Pick-a-point-teknikken

Basert på resultatet fra Pick-a-point teknikken presentert i tabell 4 finner at den betingede effekten av $X \rightarrow Y$ er signifikant forskjellig fra null for alle nivåer og kombinasjoner av moderatorene M og W ($p < 0,05$). Det vil si at *misjonens oppriktighet (X)* har en effekt på *emosjonell utmattelse (Y)*, uavhengig av variasjoner i høye og lave nivåer av *kontakt med berørte (M)* og *misjons-motivasjon (W)*.

Tabell 4: Resultat fra Pick-a-point (versjon 1):

Betinget effekt av $X \rightarrow Y$ for ulike nivåer av moderatorene

Kombinasjon av ulike nivåer av moderatorene:	<i>t</i>
<i>Høy misjons-motivasjon, høy kontakt med berørte</i>	-6,61***
<i>Høy misjons-motivasjon, lav kontakt med berørte</i>	-2,13*
<i>Lav misjons-motivasjon, høy kontakt med berørte</i>	-4,20***
<i>Lav misjons-motivasjon, lav kontakt med berørte</i>	-6,06***

*** $\leq 0,001$, ** $\leq 0,01$, * $\leq 0,05$

Noter: *Høy og Lav misjons-motivasjon og kontakt med berørte* er kalkulert basert på gj.snitt +/- 1 SA

Denne overnevnte testen tester kun om det eksisterer en signifikant effekt av $X \rightarrow Y$ for ulike nivåer og kombinasjoner av *kontakt med berørte* og *misjons-motivasjon*. Vi vil også benytte oss av en annen variant av Pick-a-Point-teknikken til å teste hvorvidt *kontakt med berørte* modererer $X \rightarrow Y$ for ulike nivåer av *misjons-motivasjon*. Disse nivåene er *høy misjons-motivasjon* ($\bar{w} + 1SA$) og *lav misjons-motivasjon* ($\bar{w} - 1SA$). Resultatet fra denne testen er representert i tabell 5. Vi finner kun en signifikant betinget effekt av $X * M$ på Y når *misjons-motivasjon* er høy ($t = -2,75$, $p < 0,01$). Vi finner ikke en signifikant effekt når *misjons-motivasjon* er lav ($t = -1,12$, $p = 0,264$). Det vil si at gitt at *misjons-motivasjon* er lav kan vi

ikke trekke slutninger om at *kontakt med berørte* (modererer effekten av *Misjonens oppriktighet* på *Emosjonell utmattelse*.

Tabell 5: Resultat fra Pick-a-point (versjon 2)

Betinget effekt av $X*M$ -interaksjonen på Y , for ulike nivåer av W

Kombinasjon av ulike nivåer av moderatorene:	t
Høy misjons-motivasjon	-2,75**
Lav misjons-motivasjon	-1,12

*** $\leq 0,001$, ** $\leq 0,01$, * $\leq 0,05$

Noter: Høy og Lav misjons-motivasjon (W) er kalkulert basert på gj.snitt +/- 1 SA

Johnson-Neyman teknikken

Resultatet fra testen forteller oss at *kontakt med berørte* modererer $X \rightarrow Y$ for verdier av *misjons-motivasjon* som ligger -1,37 standardavvik under og 0,26 standardavvik over gjennomsnittet til W . For mer moderate verdier av *misjons-motivasjon* finner vi derimot ikke en signifikant moderasjonseffekt. Dette avdekker dermed at pick-a-point teknikken og slope difference gir et noe feilaktig bilde av interaksjonen når den konkluderer med at for lave verdier av *misjons-motivasjon* (gj.snitt - 1 SA), så vil ikke *kontakt med berørte* signifikant moderere relasjonen mellom *misjonens oppriktighet* og *emosjonell utmattelse*. Johnson-Neyman avdekker nemlig at for enda lavere verdier av *misjons-motivasjon* enn den spesifikke verdien pick-a-point og slope difference tester, så finner vi at *kontakt med berørte* signifikant moderere relasjonen. Vi finner at 51,6 prosent av observasjonene i utvalget ligger innenfor Johnson-Neyman signifikansområde ($W \leq -1,37$ og $W \geq 0,26$, $p < 0,05$). Det vil si at for 48,4 prosent av observasjonene våre så vil ikke *kontakt med berørte* moderere $X \rightarrow Y$, som er en ganske betydelig størrelse.

Overordnet konklusjon fra testene:

Basert på videre undersøkelser av treveis-interaksjonen med de overordnende teknikkene har vi fått en bedre forståelse for interaksjonens og dens betingelser. Vi vil her derfor oppsummere de viktigste funnene som er relevant for vår modell. Vi finner vi at når misjonen oppleves som oppriktig er ansatte med høy *misjons-motivasjon* og mye *kontakt med berørte* mindre emosjonelt utmattet enn ansatte uten. Når misjonen ikke oppleves som oppriktig er ansatte med høy *misjons-motivasjon* og mye *kontakt med berørte* mer emosjonelt utmattet enn ansatte uten. Videre finner vi at *kontakt med berørte* moderer relasjonen mellom *misjonens oppriktighet* og *emosjonell utmattelse* for høye og svært lave verdier av *misjons-motivasjon*, men ikke for mer moderate nivåer.

5. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi gi en beskrivelse av funnene våre, før vi diskuterer teoretiske og praktiske implikasjoner. Deretter tar vi for oss studiets begrensninger, før vi til slutt kommer med forslag til videre forskning.

5.1 Beskrivelse av funn

Vi vil i dette underkapittelet oppsummere våre funn. Vi tar utgangspunkt i de presenterte hypotesene for å drøfte resultatene opp mot tidligere teori og empiri på området. Vi baserer drøftingen på problemstillingen vår:

«Påvirker misjonens oppriktighet den ansattes følelse av emosjonell utmattelse, og er effekten større dersom den ansatte har kontakt med berørte og motiveres av misjonen?»

Vi finner at misjonens oppriktighet har en negativ effekt på emosjonell utmattelse. Funnet indikerer at jo mer oppriktig ansatte opplever misjonen, jo mindre utsatt er de for emosjonell utmattelse. Med bakgrunn i teori om den verdibaserte kontrakten kan en forklaring være at ansatte opplever at organisasjonen oppfyller forventingene som er skapt av misjonen (Thompson & Bunderson, 2003). Slike forventinger kan for eksempel være at organisasjonen legger til rette for at misjonen kan oppfylles i praksis, og belønner ansatte som legger ned innsats for å oppnå misjonen. Ansatte opplever da at deres arbeidsinnsats faktisk bidrar til å ha en innvirkning på andre, som i henhold til teori kan beskytte dem mot emosjonell utmattelse (Grant & Sonnentag, 2010). Oppfyllelse av forventingene kan skape tillit til at ansattes investeringer av ressurser gjengjeldes, noe som også har vist seg å beskytte mot emosjonell utmattelse (Hobfoll & Shirom, 2001). Relasjonen kan derfor forklares gjennom at ansatte opplever at organisasjonen oppfyller den verdibaserte kontrakten, samtidig som de ser en direkte relasjon mellom arbeidsinnsats og oppfyllelse av misjonen.

Videre synes vi det er interessant at vi ikke finner støtte for at kontakt med berørte verken har en direkte eller modererende effekt på emosjonell utmattelse. Tidligere teori hevder at kontakt med berørte kan være gunstig ettersom det gir ansatte muligheten til å bekrefte at arbeidet de gjør er meningsfullt, som dermed kan beskytte mot emosjonell utmattelse (Grant & Sonnentag, 2010). En mulig forklaring til at vi ikke finner støtte for argumentene våre kan være at vi undersøker relasjonen i en annen kontekst enn hva tidligere studier gjør. Det kan derfor tenkes at interaksjonen med mennesker som berøres av arbeidet er annerledes, og at Grant (2007)

sine dimensjoner for betydningsfull kontakt ikke er tilstrekkelig oppfylt. Eksempelvis kan det være at ansatte i organisasjonen ikke eksponeres for mennesker som berøres ofte nok, eller at interaksjonen ikke gir muligheten til å uttrykke gjensidige følelser. I tillegg kan det være at vi mangler en dimensjon som er avgjørende for at ansatte skal bli følelsesmessig berørt, som tar oss videre til vårt siste funn

Vi finner støtte for at det eksisterer en treveis-interaksjon mellom misjonens oppriktighet, kontakt med berørte og misjons-motivasjon på emosjonell utmattelse. Funnet indikerer at når kontakt med berørte og misjons-motivasjon ses i sammenheng, vil de sammen ha en sterkere effekt på relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse. Mer spesifikt finner vi fra resultatet at betydningen av kontakt med mennesker avhenger av hvorvidt ansatte motiveres av misjonen «helping save lives». Dette kan forklares med bakgrunn i Grant (2013) sitt argument om at ansatte må bry seg om å utgjøre en forskjell for å kunne bli følelsesmessig berørt av å ha kontakt med mennesker.

Gjennom å utforske treveis-interaksjonen ytterligere fant vi at hvorvidt ansatte opplever misjonen som oppriktighet er av størst betydning for deres emosjonelle utmattelse når de har mye kontakt med berørte og har høy misjons-motivasjon. Relasjonen kan forklares gjennom at ansatte som motiveres av misjonen har et sterkere ønske om å hjelpe å redde liv og er mer følelsesmessig involvert i dette, sammenlignet med ansatte som ikke bryr seg. For ansatte som er motivert av misjonen vil det derfor trolig oppleves som mer betydningsfullt å få muligheten til å ha kontakt med berørte, da de får se med egne øyne hvordan arbeidet deres bidrar til å redde liv (Grant et al., 2012; Grant & Sonnentag, 2010; Wright & Pandey 2011). Ansatte kan da oppleve en belønning de verdsetter høyt, nemlig opplevelsen av å se at de utgjør en forskjell for andre. Med bakgrunn i teori om konservering av ressurser kan vi argumentere for at ansatte i en slik situasjon trolig opplever å få tilført flere og mer verdifulle ressurser enn hva de selv investerer i arbeidet. For eksempel kan opplevelsen av å utføre et meningsfullt arbeid med å hjelpe andre føre til økt energi og lykke. Dette kan trolig forsterke den positive og givende opplevelsen av å ha et meningsfullt arbeid som kan bufre mot emosjonell utmattelse gjennom å flytte fokuset fra et slitsomt arbeid over på en større og viktigere mening (Grant & Sonnentag, 2010; Buch et al., 2016).

På den andre siden finner vi at følelsen av emosjonell utmattelse er størst for ansatte som ikke opplever at misjonen er oppriktig, har mye kontakt med berørte og har høy misjons-motivasjon. Bakgrunnen for dette kan være at ansatte opplever at deres forventinger til å få

utføre et meningsfullt arbeid for andre ikke oppfylles, som kan bidra til misnøye og stress i arbeidssituasjonen. Når de da innser at organisasjonen fra sin side ikke legger til rette for at misjonen skal kunne oppfylles, kan dette være både energitappende og demotiverende å ta innover seg (Grant & Parker, 2009; Grant 2008). Dette gjelder spesielt i tilfeller der ansatte motiveres av misjonen, og virkelig ønsker å utgjøre en forskjell. Da kan man tenke seg at de identifiserer seg sterkt med misjonen, er stolt av den og jobber hardt for å bidra til at den oppnås, men opplever at det ikke blir gjengjeldt fra organisasjonen sin side. Ansatte kan da oppleve stress og overbelastning som følge av at de jobber hardt for noe som ikke vil realiseres, som etterhvert kan utarte seg til emosjonell utmattelse (Grant 2008; Van Loon et al., 2015). De ser ikke lenger samsvar mellom at økt arbeidsinnsats bidrar til oppnåelse av misjonen. Ansatte kan oppleve at de ikke får igjen for den tiden og innsatsen de investerer i oppfyllelse av misjonen, og de sitter kanskje igjen med en følelse av å ha blitt manipulert til å yte ekstra innsats for at bedriften skal tjene mer penger (Grant 2008; Van Loon et al., 2015). De negative effektene kan ytterligere forsterkes gjennom at de må ha direkte kontakt med de menneskene som påvirkes av at organisasjonen ikke holder det de har lover i misjonen. Ansatte kan da oppleve rollekonflikt og en tyngende psykisk påkjenning som følge av at det er avvik mellom hva organisasjonen forventer og hva de berørte mottakerne forventer og har behov for (Suh et al., 2011; Zapf, 2002). De eksponeres da direkte for konsekvensene det har for disse menneskene at misjonen ikke oppfylles, og kontakten vil trolig være av preget av en mer negativ karakter som følge av misnøye hos menneskene de møter. Ansatte sitter da trolig igjen med en følelse av å ikke ha en positiv innvirkning på andre i henhold til sine forventninger og en svekket tillitt til organisasjonen, som kan bidra til å forsterke deres følelse av emosjonell utmattelse.

5.2 Bidrag

Nedenfor vil vi presentere hvilke teoretiske bidrag studiet har for så å presentere studiets praktiske implikasjoner.

5.2.1 Teoretiske implikasjoner

Studien bidrar overordnet til teori om både misjonens oppriktighet, kontakt med berørte og misjons-motivasjon, i relasjon med emosjonell utmattelse. Mer spesifikt vil vi trekke frem fire funn fra studien vår som har vi mener har teoretiske implikasjoner.

Våre første to teoretiske bidrag tilfører kunnskap om emosjonell utmattelse i en misjonsdreven organisasjon. Vi finner en negativ relasjon mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse, som bekrefter tidligere funn gjort av Suh et al. (2011) og Karapete og Kaviti (2014). Med bakgrunn i at tidligere studier har sett på relasjonen hovedsakelig i tjenesteytende organisasjoner tilfører vi ny innsikt gjennom å bekrefte at relasjonen også finnes i en produksjonsorientert organisasjon.

Videre utvider vi forståelsen av emosjonell utmattelse i misjonsdreven organisasjon gjennom å introdusere to nye faktorer som påvirker relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse. Funnet av treveis-interaksjon indikerer at ansattes grad av kontakt med berørte og misjons-motivasjon sammen påvirker hvor stor effekt misjonens oppriktighet vil ha på ansattes emosjonelle utmattelse. Ingen studier har til vår kjennskap undersøkt en slik interaksjon tidligere, selv om dette har vært etterlyst (Suh et al., 2011). Vi tilfører dermed ny og etterspurt kunnskap om faktorer som kan påvirke relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse.

Vårt tredje teoretiske bidrag tilfører innsikt i hvordan ansattes situasjonsbetingede motivasjon påvirker betydningen av kontakt med berørte, i relasjon med emosjonell utmattelse. Tidligere studier har i stor grad fokusert på karakteristikkbasert motivasjon (trait-like) og det har vært etterlyst studier som fokuserer på situasjonsbetinget motivasjon (state-like) (Bolino & Grant, 2016). Resultatet vårt indikerer at misjonen kan skape en form for situasjonsbetinget motivasjon som har en innvirkning på hvor betydningsfull ansatte opplever kontakt med berørte. Jo mer motiverte ansatte er av misjonen, jo mer betydningsfull oppleves kontakten. Vi tilfører dermed kunnskap om at misjons-motivasjon burde være tilstede, i tillegg til Grant (2007) sine dimensjoner, for at kontakt med mennesker skal oppleves som betydningsfull for ansatte i en misjonsdreven organisasjon.

Vårt siste teoretiske bidrag tilfører ytterligere innsikt til Grant (2007) sin teori om relasjonelt jobbdesign. Grant (2007) argumenterer for at kontakt med berørte har en gunstig påvirkning på ansatte. Våre funn indikerer dog at i en misjonsdreven organisasjon så er dette kun tilfellet når misjonen oppleves som oppriktig. Vi finner at i tilfeller der misjonen ikke oppleves som oppriktig, så kan kontakt med berørte virke til å ha en negativ effekt på ansatte som motiveres av misjonen. Bidraget øker forståelsen for situasjonelle faktorer som kan påvirke hvordan ansatte opplever kontakt med berørte.

5.2.2 Praktiske implikasjoner

Basert på våre funn har vi kommet fram til flere praktiske implikasjoner for organisasjonen vi har studert. Under presenterer vi de tre overordnede anbefalinger til hvordan organisasjonen burde implementere og ta i bruk innsikten fra dette studiet.

Legg til rette for at ansatte opplever misjonen som oppriktig

Funnene i studien indikerer at sannsynligheten for emosjonell utmattelse blant ansatte i organisasjonen avhenger av hvorvidt de opplever misjonen som oppriktig eller ikke. Basert på dette er den første praktiske implikasjonen fra studiet vårt at det er svært viktig at organisasjonen legger til rette for at flest mulig ansatte opplever misjonen som oppriktig. Nedenfor presenterer vi derfor noen konkrete tiltak for hvordan ledere kan bidra til dette.

For det første er det viktig at den utalte misjonen i seg selv fremstår som noenlunde realistisk og gjennomførbare. Det bør være en klar og naturlig kobling mellom organisasjonens primære virksomhet og formålet som er utalt i misjonen. Dersom en utalt misjon fremstår som urealistisk eller er helt urelatert til arbeidet organisasjonen holder på med, kan organisasjonen risikere at ingen ansatte har tiltro til at misjonen er en målsetting som faktisk kan oppnås i praksis. Dette vil da kunne være et håndfast moment som kan gi ansatte grunnlag til å mistro misjonens oppriktighet.

For det andre er det viktig at organisasjon og ledelse viser at de faktisk har genuine intensjoner og planer om å oppfylle misjonen. Misjonen må være konkret og oppriktig ettersom våre funn indikerer at hvis en ikke ser misjonen som realisert kan det skade ansattes motivasjon. Det er derfor viktig at organisasjonen faktisk tar seg tid til å legge gode strategier med konkrete og gjennomførbare planer for hvordan det skal arbeides med å oppfylle misjonen.

For det tredje er det viktig at organisasjonen er transparente og kommuniserer planer, initiativer og resultater i forbindelse med misjonen. Dette er viktig for å gi ansatte konkret og håndfast informasjon om hvordan organisasjonen arbeider med å oppfylle misjonen. Eksempelvis er det fare for at informasjon om planer, initiativer og resultater forblir blant ledelsen, og at ansatte lengre ned i organisasjonen ikke får informasjon om hvordan organisasjonen legger til rette for å oppfylle misjonen. Da risikerer man situasjoner der misjonen er oppriktig, men hvor ansatte likevel ikke sitter igjen med riktig inntrykk ettersom de ikke har fått den nødvendige informasjonen.

Legg til rette for at misjonen motiverer og eksponer ansatte for de som berøres av arbeidet deres

Våre funn indikerer videre at sammenhengen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse er sterkest for ansatte som har høy grad av misjons-motivasjon og kontakt med berørte. Den andre praktiske implikasjonen er derfor at organisasjonen burde legge til rette for at alle ansatte motiveres av misjonen og gi dem muligheten til å få ha kontakt med berørte, gitt at de evner å overbevise ansatte om at misjonen er oppriktig. Under presenterer vi derfor noen konkrete tiltak for hvordan ledere i organisasjonen kan legge til rette for høy misjons-motivasjon og kontakt med berørte.

For det første er det viktig at ansatte opplever at det er en direkte relasjon mellom deres arbeid og oppfyllelse av misjonen. Dette kan oppleves som krevende ettersom mange ansatte jobber med arbeidsoppgaver som kan virke nokså fjernt fra misjonen. Eksempelvis kan det være krevende å overbevise en fabrikkansatt som er ansvarlig for å montere skruer eller deler, om at hans arbeidsoppgaver har en direkte relasjon til misjonen «helping save lives». Det kan derfor være hensiktsmessig å tilpasse hvordan budskapet i misjonen og betydningen av arbeidet kommuniseres, i henhold til de ansattes arbeidssituasjon og -oppgaver.

For det andre kan det være lurt av organisasjonen å avklare ansattes verdier i rekrutteringsprosessen, da det trolig vil være lettere å få ansatte med grunnleggende prososiale verdier til å identifisere seg med verdiene i misjonen. Dette underbygges av at individer som syntes det er viktig å hjelpe andre, er mer tilfredse og villig til å legge ned en ekstra innsats i jobber som gir dem denne muligheten (Grant, 2008).

I tillegg burde organisasjonen legge til rette for at alle ansatte får møte og høre historier fra menneskene som berøres av arbeidet deres. Dette er noe organisasjonen har fokus på allerede, og våre funn underbygger viktigheten av å fortsette med å legge til rette for at så mange som mulig får denne muligheten. Dette kan for eksempel være møter med mennesker som ha blitt trent til å redde liv av organisasjonens produkter, eller mennesker som selv har blitt reddet. Slike interaksjoner forekommer ikke naturlig i arbeidshverdagen til de fleste ansatte, og det krever derfor at ledelsen aktivt organiserer og legger til rette for slike interaksjoner.

Vi anbefaler også at historiene og menneskene ansatte får møte er relevante og koblet opp mot arbeidsoppgavene de utfører i hverdagen. Det vil si at man tilpasser hvem ansatte møter i henhold til hvor de jobber, og hva de jobber med. Eksempelvis burde en avdeling med fabrikkansatte som produserer hjertestartere høre historier fra mennesker som har blitt reddet som følge av at noen har blitt trent opp til å bruke slike spesifikke hjertestartere. Dette vil trolig

ha større effekt enn dersom de hører historier relatert til livredningsdukker, som de aldri selv har vært med på å lage. Slike interaksjoner og historier illustrerer på et troverdig vis hvordan ansatte indirekte er med på å redde liv, og kan tilføre ansatte en følelse av å utgjøre meningsfulle arbeidsoppgaver.

I tilfeller der man ikke har mulighet til å la ansatte møte disse menneskene fysisk, kan organisasjonen legge til rette for at det finnes skjermer med informasjon på arbeidsplassen, lage videoer som forteller historiene til noen av menneskene som er berørt av arbeidet, i tillegg til å ha et eget intranett side der historier kan bli publisert slik at kontorene i ulike deler av verden kan holde seg oppdatert. Videre kan et tiltak være at ansatte får låne dukker med seg hjem slik at de kan trene familiemedlemmer og seg selv i livredding. Det kan bidra til økt motivasjon og følelse av å utgjøre en meningsfull jobb ettersom de kan ha direkte påvirkning på sin egen familie.

5.3 Begrensinger

Vi vil i denne delen diskutere studiets begrensninger.

For det første er det en svakhet knyttet til begrepet misjons-motivasjon som påvirker den interne validiteten. Faktoranalysen vår viser at to av spørsmålene innenfor denne variabelen har lavere faktorladninger enn hva som er anbefalt, og det kan derfor tenkes at den fanger opp elementer som ikke er tatt med i modellen vår. Det hadde derfor vært ønskelig å tatt en ny revidering av spørsmålene innenfor denne variabelen dersom vi skulle gjort undersøkelsen på nytt. Bakgrunnen for dette ville vært å sjekke om spørsmålene faktisk fanger opp det begrepet vi ønsker å måle, for å styrke den interne validiteten enda mer.

En annen svakhet ved studien er at vi ikke kan påpeke kausale sammenhenger ettersom vi har valgt et beskrivende forskningsdesign, og ikke forklarende. For å kunne hevde at relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse modereres av kontakt med berørte og misjons-motivasjon må vi kunne manipulere uavhengig variabel. Vi undersøker organisasjonens naturlige miljø og er ikke tilstede som gjør at manipulering er vanskelig. Vi får derfor kun mulighet til å beskrive at det er en sammenheng og ikke legge til grunn forklaringer på hvorfor.

Som en tredje svakhet begrenses studiet vårt av valg av metode. Vi kunne supplert med kvalitativ metode sammen med den kvantitative og heller fått en *mixed methods research*.

Dette kunne gitt bedre grunnlag for å besvare problemstillingen og gitt oss utvidet innsikt i funnene vi har innhentet gjennom spørreundersøkelsen (Saunders et al., 2016).

Som en siste svakhet kan relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse ha blitt påvirket av andre begreper enn de vi har inkludert i studien. Dette gjør at vi kanskje ikke fanger opp element som også kan påvirke relasjonen vi har undersøkt. Eksempelvis kan ledelsen være med på å forsterke relasjonen på hvordan misjonen oppfattes hos ansatte og hvordan det påvirker ansatte emosjonelt. Dersom en leder bryr seg veldig om at misjonen skal oppfattes oppriktig kan dette være en pådriver som regulerer graden av opplevelsen av misjonens oppriktighet. Med bakgrunn i dette kan en svakhet være at vi bare har utforsket tre variabler for å forklare årsaker som kan påvirke ansattes emosjonelle utmattelse.

5.4 Videre forskning

Studien vår tar opp flere aspekter ved emosjonell utmattelse, misjonens oppriktighet, misjons-motivasjon og kontakt med berørte som vil være verdt å forske videre på. Nedenfor vil vi trekke frem anbefalinger og ideer til videre forskning basert på funnene som er diskutert over.

Først og fremst kan det være interessant å utforske relasjonen i andre settinger, samt undersøke andre faktorer som kan påvirke relasjonen mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse. Sammenhengen mellom disse to relasjonene er lite empirisk undersøkt, og det kan derfor være interessant å utforske om det er flere situasjonelle eller personlige faktorer som kan påvirke denne relasjonen. Selv om vi finner en relasjon mellom misjonens oppriktighet og emosjonell utmattelse og faktorer som påvirker denne relasjonen, så vet vi fortsatt lite empirisk om hva slags faktorer som påvirker hvorvidt ansatte opplever misjonen som oppriktig eller ikke. For at organisasjoner skal kunne legge til rette for dette blant sine ansatte, er dette er derfor et viktig tema for videre forskning.

I tillegg kan det være verdt å se nærmere på om treveis-interaksjonen mellom misjonens oppriktighet, kontakt med berørte og misjons-motivasjon har en betydning for å forklare variasjon i andre faktorer, som for eksempel ansattes prestasjoner eller turnover-intensjoner.

Resultatet vårt indikerer at situasjonsbetinget motivasjon, i form av misjons-motivasjon, har en effekt på ansatte. Denne formen for motivasjon har vært lite utforsket tidligere og det kan være hensiktsmessig for fremtidig forskning og utforske årsaker og konsekvenser av en slik motivasjon nærmere.

6. Konklusjon

Formålet med utredningen har vært å studere faktorer som kan påvirke ansattes emosjonelle utmattelse i en misjonsdrevet organisasjon. Vi har undersøkt hvorvidt ansattes opplevelse av misjonens oppriktighet kan påvirke deres følelse av emosjonell utmattelse. I tillegg har vi studert hvordan kontakt med berørte, sammen med ansattes misjons-motivasjon, kan påvirke relasjonen. Basert på dette ønsket vi å besvare følgende problemstilling:

«Påvirker misjonens oppriktighet den ansattes følelse av emosjonell utmattelse, og er effekten større dersom den ansatte har kontakt med berørte og motiveres av misjonen?»

For å besvare problemstillingen ble det samlet inn og analysert data basert på en spørreundersøkelse blant ansatte i en misjonsdrevet organisasjon. I utredningen gjør vi funn som bekrefter at misjonens oppriktighet har en negativ effekt på ansattes emosjonelle utmattelse. Dette indikerer at når ansatte opplever misjonen som uoppriktig vil de være mer emosjonelt utmattet, sammenlignet med tilfeller der de opplever misjonen som oppriktig. Gjennom nærmere undersøkelse fant vi at relasjonen påvirkes av ansattes grad av kontakt med berørte og misjons-motivasjon. Vi finner at ansatte som har mye kontakt med berørte og er motivert av misjonen, er mer utsatt for de følelsesmessige konsekvensene av hvorvidt misjonen er oppriktig eller ikke.

Utredningen bidrar til å øke kunnskapen om emosjonell utmattelse blant ansatte i en misjonsdrevet organisasjon. Funnene våre avdekker en potensiell nedside ved å implementere en misjon, noe som lite diskutert i litteraturen for øvrig. Dersom organisasjonen ikke evner å overbevise ansatte om at misjonen er oppriktig, finner vi at det kan føre til negative følelsesmessige konsekvenser i form av emosjonell utmattelse. For å redusere sannsynligheten for slik reaksjon er det spesielt viktig at misjonen oppleves som oppriktig for ansatte som motiveres av misjonen, og som samtidig er i direkte kontakt med mennesker som berøres av arbeidet deres.

Vi konkluderer således at misjonens oppriktighet i vesentlig grad påvirker ansattes følelse av emosjonell utmattelse, og at effekten er størst når ansatte både har kontakt med berørte og motiveres av misjonen.

7. Referanser

- Akerlof, G. A. & Kranton, R. E. (2005). Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19 (1): 9-32. DOI: 10.1257/0895330053147930
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Sixma, H.J., Bosveld, W. & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout. A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior* 21(4), 425-441. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<425::AID-JOB21>3.0.CO;2
- Bart, C. K., Bontis, N. & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management decision*, 39(1): 19-35. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005404>
- Bart, C. K. & Tabone, C.T. (1997). Mission statements in the not-for-profit health care sector: a state of the art review. *National Library of Medicine, PubMed*. 24(3):18-29. Hentet fra: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10463104>.
- Bartkus, B. R., & Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of business ethics*, 83(2), 207-216. Doi: 10.1007/s10551-007-9612-0
- Batson, C. D. (1990). How social an animal? The human capacity for caring. *American psychologist*, 45(3): 336-346. DOI: 10.1037/0003-066X.45.3.336
- Berg, J.P. (2018, 23.april). *Kortisol*. Hentet 12. desember 2018 fra: <https://sml.snl.no/kortisol>
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. (s. 352). New York: J Wiley & Sons.
- Bolino, M. C. & Grant, A. M. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670. doi:10.1080/19416520.2016.1153260
- Boone, H. N. & Boone, D. A. (2012). Analyzing likert data. *Journal of extension*, 50(2), 1-5. Hentet fra: <https://joe.org/joe/2012april/tt2.php>
- Brislin, R. (1970). Back translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1 (3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Brom, S.S., Buruch, G., Horváth, I., Richter, P. & Leiter, M. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health – A validation study in two German samples. *Burnout Research*. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.05.001>
- Brown, T. A. (2014). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research Methodology in the Social Sciences* ser. Guilford Publications. (2.utg). Hentet fra: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/nhh-ebooks/detail.action?docID=1768752>

-
- Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv Motivasjon i Arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Burns, R. & Burns, Richard A. (2008). *Business research methods and statistics using SPSS*. Los Angeles: Sage.
- Carpenter, J. and Gong, E. (2016). Motivating Agents: How much does the mission matter? *Journal of Labor Economics*, 34(1): 211-236. <https://doi.org/10.1086/682345>
- Carson, S. Korsberg, N, Skauge, T. & Laudal, T. (2015). *Etikk for beslutningstakere*. (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Chen, C. F. & Kao, Y.L. (2012). Moderating effects of work engagement and job tenure on burnout- performance among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 25, 61-63. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.08.009>
- Cochran, D. S., David, F.R. & Gibson, C. K (2008). A framework for developing an effective mission statement. *Journal of Business strategies*, 25(2): 27. Hentet fra: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-196824994/a-framework-for-developing-an-effective-mission-statement>
- Cha, S.E. & Edmondson, A.C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a value-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.006>
- Christoffersen, K.A. (2009). *Databehandling og statistisk analyse med SPSS*. (4.utg). Oslo: Unipub
- Dahlum, S. (2018, 20 februar). *Validitet*. Hentet 12.november 2018 fra: <https://snl.no/validitet>
- Dawson, J. F. (2018). Interpreting interaction effects. Hentet 29.november 2018 fra: <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>
- Dawson, J. F. & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: development and application of a slope difference test. *Journal of applied psychology*, 91(4), 917. DOI: 10.1037/0021-9010.91.4.917
- Desmidt, S. & Prinzie, A. A. (2009). The effectiveness of mission statements: An explorative analysis from a communication perspective. *Academy of Management*. 2009(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44257947>
- Elliott, G., Kao, S. & Grant, A.M. (2004). Mattering: Empirical validation of a social-psychological concept. *Self and Identity*, 3(4): 339-354. doi.org/10.1080/13576500444000119
- Falkum, E. (2002). Hva er utbrenthet? *Tidsskriftet Den Norske Legeforening*. 120:1122-8. Hentet fra: <https://tidsskriftet.no/2000/04/klinikk-og-forskning/hva-er-utbrenthet>

- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2): 393-417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Grant, A.M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *American Psychological Association*, 93(1), 48 –58. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.48
- Grant, A. M., Berg, J. & Cable, D. (2014). Job Titles as Identity Badges: How Self-Reflective Titles Can Reduce Emotional Exhaustion. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1201-1225. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0338>
- Grant, A. M., Berg, J. M., Spreitzer, G. M. & Cameron, K. S. (2011). Prosocial Motivation at Work: When, Why, and How Making a Difference Makes a Difference. *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 28-44). Hentet fra: http://justinmberg.com/grant--berg_poshandbook_201.pdf
- Grant, A. M. & Campbell, E. M (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(4): 665-691. <https://doi.org/10.1348/096317906X169553>
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K. Lapedis, D & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1): 53-67. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.004>
- Grant, A. M. (2008). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1): 19-39. <https://doi.org/10.1080/17439760701751012>
- Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1): 317-375. Hentet fra: http://www.emits.group.shef.ac.uk/blog/wp-content/uploads/2012/06/GrantParker_WorkDesign-Annals.pdf
- Grant, A. M. & Sumanth, J.J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 927. DOI: 10.1037/a0014391
- Grant, A. M. & S. Sonnentag (2010). Doing good buffers against feeling bad: Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations. *Organizational behavior and human decision processes*, 111(1): 13-22. <https://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.07.003>
- Grant, A. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55 (2), 458-476.
- Gorgievski, M.J. & Hobfoll, S.E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 7-22. Hentet fra:

https://www.researchgate.net/publication/305397730_Work_can_burn_us_out_or_fir_e_us_up_Conservation_of_resources_in_burnout_and_engagement

- Gripsrud, G., Silkoset, R. & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guildford Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. (2.utg). New York: The Guildford Press.
- Hobfoll, S.E. & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. *Handbook of organizational behavior* (pp. 57-80). New York, NY, US: Marcel Dekker.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Jansen, J. (2016, 7. desember).*Følelse*. Hentet 28. Oktober 2018 fra: <https://snl.no/f%C3%B8lelse>
- Jones, S. K. & Griep, Y. (2018). I Can Only Work So Hard Before I Burn Out. A Time Sensitive Conceptual Integration of Ideological Psychological Contract Breach, Work Effort, and Burnout. *Frontiers in psychology*, 9, 121. DOI:10.3389/fpsyg.2018.00131
- Karatepe, O. M. & Kaviti, R. (2014). Test of a mediational model of organization mission fulfillment: evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5): 988-1008. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0464>
- Kenny, D.A. (2015, 25.november). *Measuring Model Fit*. Hentet fra: <http://davidakenny.net/cm/fit.htm>
- Kim, S.S., Shin, D., Vough, H.C., Hewlin, P.F. & Vandenberghe, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726717743310>
- Lai, L. (2017, 6. august). Motivasjon for å gjøre en forskjell. *Dagen Næringsliv*. Hentet 15.oktober 2018 fra: <https://www.dn.no/ledelse/jobbmotivasjon/prososial-motivasjon/indre-motivasjon/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/2-1-136686>
- Lee, R. T. & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81 (2), 123-133. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies. *Research in Occupational Stress and Well-being*.

-
- Emerald Group Publishing Limited*, (3): 91-134. Hentet 30. oktober 2018 fra:
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1016/S1479-3555%2803%2903003-8>
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 98-512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52 (1): 397-422. [Http://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397](http://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397)
- Montes, S.D. & Zweig, D. (2009). Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1243. <http://dx.doi.org/10.1037/a0015725>
- Musick, M.A., & Wilson, J. (2003). Volunteering and depression: The role of psychological and social resources in different age groups. *Social science & medicine*, 56(2), 259-269. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(02\)00025-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(02)00025-4)
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1321–1339. DOI:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Osborne. J. W. & Costello, A. B., 2004. Sample size and subject to item ratio in principal component analysis. *Practical Assessment. Research & Evaluation*. 9, Hentet 21. november 2018 fra: <http://pareonline.net/htm/v9n11.htm>
- Parry, S. (u.a). Fit Statistics commonly reported for CFA and SEM. *Cornell Statistical Consulting Unit*. Hentet 23. November fra:
https://www.cscu.cornell.edu/news/Handouts/SEM_fit.pdf
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A. & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annu. Rev. Psychol.* 56: 365-392.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Pett, M. A., Lackey, N.R. & Sullivan, J. J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis*. SAGE, CA, USA
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Welsh, D. T. & Mai, K. M. (2013). Surveying for 'artifacts': The susceptibility of the OCB–performance evaluation relationship to common rater, item, and measurement context effects. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 863-874. doi:10.1037/a0032588
- Rainey, H. G. & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1): 1-32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Regjeringen.no (2014,7 november). Etikk i forskningen. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/innsiktsartikler/etikk-i-forskningen/id2000710/>

-
- Rey, C. & Bastons, M. (2018). Three dimensions of effective mission implementation. *Long Range Planning*, 51(4): 580-585. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.07.002
- Roland, E. (2007). *Klasseledelse, klassemiljø og elevinnflytelse* (Masteroppgave).. Universitetet i Bergen. Det psykologiske fakultet. Hentet fra: https://www-lu.hive.no/ansatte/moh/documents/Masteroppgave_klasseledelse.pdf
- Rosado, J. A.F. & Figueroa, L.E.O. (2016). The Social Rewards for Mission-Driven Business: An Integrative Approach. *Global Journal of Business Research*, 10(4): 55-65. Hentet fra: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/gjbres/gjbr-v10n4-2016/GJBR-V10N4-2016-5.pdf>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2):121–139.
- Rø, K. E. I. (2015, 29. juli). *Utredning ved mistenkt utbrenthetssyndrom*. Nedlastet 24.oktober 2018 fra:<http://amv.legehandboka.no/handboken/kliniske-kapitler/eksponeringsfaktorer/psykososialeorganisatoriske-forhold/utbrenthetssyndrom/>
- Sander, K. (2018, 5. mai). *Emosjoner (følelser)*. Hentet 28.oktober 2018 fra: <https://estudie.no/emosjoner/>
- Sander, K. (u.d). Validitet. Hentet 15. november fra: <https://estudie.no/validitet/>
- Sandvik, A. M., Stein, C. & Whiting, S. (2017). Team pro-social motivation, the “mission-driven” organization, and team performance: The downsides of a pro-socially derived mission. Accepted for presentation at 77th Annual Meeting of the Academy of Management, 4-8. August, Atlanta, Georgia, USA
- Sannes, R. (2004). Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming. *Institutt for ledelse og organisasjon*. Hentet fra: http://home.bi.no/fgl88001/metode/kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. (7. Utg). Pearson Education Limited.
- Schermuly, C. & Meyer, B. (2015). Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behaviour*, (8). <https://doi.org/10.1002/job.2060>
- Skerlavaj, M. (2016). *Prososial motivasjon: du blir inspirert av gode gjerninger overfor andre og deg selv*. I Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 194-209). Oslo: Cappelen Damm.
- Smith, J. (2016). The motivational effects of mission matching: A lab-experimental test of a moderated mediation model. *Public administration review*, 76(4): 626-637. <https://doi.org/10.1111/puar.12514>

- Suh, T., Houston, M. B., Barney, S. M. & Kwon, I. G. (2011). The impact of mission fulfillment on the internal audience: psychological job outcomes in a services setting. *Journal of Service research*, 14(1): 76-92.
<https://doi.org/10.1177/1094670510387915>
- Sundell, T. (2018, 12. september). *Utviklingen i sykefraværet, 2. kvartal 2018*. Arbeids- og velferdsdirektoratet/Statistikkseksjonen. Hentet 15.november 2018 fra:
<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Sykefravar+-+statistikk/Sykefravar>
- Svartdal, L. (2018a, 28. februar). *Emosjon*. Hentet 28.oktober 2018 fra:
<https://snl.no/emosjon>
- Svartdal, L. (2018b, 22.mai). *Kognitiv Dissonans*. Hentet 23.november 2018 fra:
https://snl.no/kognitiv_dissonans
- Svartdal, L. (2018c, 2. juni). *Faktoranalyse*. Hentet 20.november 2018 fra:
<https://snl.no/faktoranalyse>
- Sverdrup, T. (2002). *Psykososialt arbeidsmiljø på tre servicekontor i offentlig sektor – hvordan opplever medarbeiderne sin yrkeshverdag?* (Rapport nr. 2). Sted: Hedmark Rapport. Hentet 29.oktober fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/134046>
- Sverdrup, T. (2014). Psykologisk kontrakt - et nytt ledelsesperspektiv? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet 29. oktober 2018 fra:
<https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>
- Sverdrup, T. (2016). *Oppfylte og brutte løfter på arbeidsplassen: Hvilken innvirkning har den psykologiske kontrakten på medarbeideres motivasjon?* I Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 261-286). Oslo: Cappelen Damm.
- Teigen, K. H. (2018, 24. august.). *Motivasjon*. Nedlastet 28. oktober:
<https://snl.no/motivasjon>
- Thompson, J. A. & Bunderson, J. S. (2003). VIOLATIONS OF PRINCIPLE: IDEOLOGICAL CURRENCY IN THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586. doi:10.5465/AMR.2003.10899381
- Torsøe, M. (2017, 09. oktober). Hva er definisjonen på en verdi? Hentet 29.oktober fra:
<https://forskning.no/partner-uit-norges-arktiske-universitet/hva-er-definisjonen-pa-en-verdi/317989>
- Treiblmaier, H. & Filzmoser, P. (2011). Benefits from using continuous rating scales in online survey research. Hentet fra:
<https://pdfs.semanticscholar.org/6f90/c913e1e5a162371862a6c5e20f8e7de5e9c7.pdf>
- Turnley, W. H., Bolino, M.C., Lester, S.W. & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
<https://doi.org/10.1177/014920630302900204>

-
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2): 237-268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)
- Zikmund, W. (2013). *Business research methods* (9th ed.). Australia: South-Western Cengage learning.
- Zoutenbier, R. (2016). The impact of matching mission preferences on well-being at work. *Economics of Governance*, 17(3), 295-315. Doi: 10.1007/s10101-015-0174-9
- Van loon, N. M., Vandenabeele, W. & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: the relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5): 349-356. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061171>
- Virgolino, A. I., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2017). The Impact of Perceived Organizational Justice, Psychological Contract, and the Burnout on Employee Performance: The Moderating Role of Organizational Support, in the Portuguese Context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(1), 241-263. DOI: 10.6007/IJARBS/v7-i1/2604
- Wang, Y, & Lin, J. (2011). Empirical Research on Influence of Mission Statements on the Performance of Nonprofit Organization, *Procedia Environmental Sciences*, 11, Part A, 2011, Pages 328-333, ISSN 1878-0296, <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2011.12.052>.
- Whiting , S. W. & Sandvik , A. (2016). *Laerdal Report on Sustainability*. Laerdal Medical. Hentet fra: <https://www.laerdal.com/no/about-us/laerdal-report-on-sustainability/>
- Williams, L. (2008). The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present, and future. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(2): 94-119. <https://doi.org/10.1177/0021943607313989>
- Wright, B. E. & Pandey, S. K (2011). Public organizations and mission valence: When does mission matter? *Administration & Society*, 43(1): 22-44. <https://doi.org/10.1177/0095399710386303>

8. Appendiks

