

Scarlett Skoglund

# En empirisk undersøkelse av lederstil, motivasjon, jobbengasjement og turnoverintensjon blant tannpleiere i Norge

Masteravhandling basert på data fra følgende prosjekt: «Motivasjon, kunnskapsdeling, og utvikling av psyko-sosiale verdier i pasientbehandling blant tannpleiere»

Prosjektleder: Professor Hallgeir Halvari, USN.

Prosjektmedarbeidere: Førsteamanuensis Anne E. M. Halvari, UIO; førsteamanuensis Anja Olafsen, USN; førsteamanuensis Kari E. Dahl, INN; professor Torill Tveito, USN.

Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for USN Handelshøyskolen

Institutt for økonomi, markedsføring og jus- Campus Ringerike  
Postboks 235

3603 Kongsberg  
<http://www.usn.no>

© 2019 Scarlett Skoglund

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Målet med denne masteravhandlingen var å teste sammenhenger mellom ulike typer lederstil, behovtilfredshet/-frustrasjon, motivasjon, og jobbengasjement og turnoverintensjon.

Det ble valgt relevant teori for å belyse de valgte variablene, som bestod av lederteorier, selvbestemmelsesteorien, samt teori rundt jobbengasjement og turnoverintensjon. Tidligere forskning som ble tatt med, viste at det er sammenheng mellom variablene som ble brukt i denne oppgaven.

De nevnte forholdene ble undersøkt, samtidig som nye funn som tidligere ikke har blitt belyst, ble fremstilt. Det ble benyttet kvantitativ forskningsmetode for å måle empirisk sammenheng mellom de valgte variablene. Undersøkelsen ble utført blant tannpleiere i Norge, og jeg fikk et ferdig datasett som ble innsamlet til en større undersøkelse av en forskergruppe ved Universitetet i Sørøst-Norge. Deskriptivt forskningsdesign var metoden som ble benyttet, og det ble utført regresjonsanalyse for å avdekke sammenhengene. Analyseverktøyet som ble benyttet er SPSS.

Resultatene som fremkom av analysen indikerer at det er støtte for forventede sammenhenger mellom støttende ledelse og behovtilfredshet, mellom behovtilfredshet og autonom motivasjon, og mellom autonom motivasjon og jobbengasjement, samt turnoverintensjon. Videre, kom det frem at kontrollerende ledelse har sammenheng med behovfrustrasjon, som har positiv sammenheng med kontrollert motivasjon, mens ytre motivasjon og a-motivasjon har negativ sammenheng med jobbengasjement og positiv sammenheng med turnoverintensjon.

## **Abstract**

The purpose of this master thesis, was to test the correlations between different types of leadership, need satisfaction/-frustration, motivation, and work engagement and turnover intention.

The theory was selected to address the chosen variables, which contained of leadership theories, self-determination theory and theory that concerns work engagement and turnover intention. Earlier studies that were included, indicate that there is a correlation between the variables that were used in this thesis.

Quantitative methods were used to measure the empirical relations between the variables. The study was performed among dental hygienists in Norway, and I got data that was already collected by a group of researchers at the University in South-Eastern Norway, to be used in a bigger project. Descriptive research design was used, and a regression analysis to look at the different relations. The analyses were done using SPSS.

The results from the analyses showed that there is support for the expected correlations between supportive leadership and need satisfaction, between need satisfaction and autonomous motivation, and between autonomous motivation and work engagement and turnover intention. It was also indicated that controlled leadership has a positive correlation with need frustration, which has a positive correlation with controlled motivation, while extrinsic motivation and amotivation has a negative correlation with work engagement and a positive correlation with turnover intention.

## Forord

Denne masteravhandlingen er et avsluttende arbeid i min mastergrad i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, spesialisering i strategi- og kompetanseledelse. Jeg har i denne oppgaven testet sammenhenger mellom lederstil, behovtilfredshet/-frustrasjon, motivasjon, og jobbensgjensvar og turnoverintensjon. Jeg var så heldig og få analysere allerede innsamlet data, som ble samlet inn av en forskergruppe ved Universitetet i Sørøst- Norge, og som skulle brukes til et større prosjekt. Denne prosessen har vært utrolig spennende, og jeg har lært veldig mye de siste fem månedene.

Det er flere jeg ønsker å takke i forbindelse med min masteravhandling. Først og fremst ønsker jeg å takke min veileder, Professor Hallgeir Halvari, for god støtte, veiledning, tålmodighet og inspirasjon. Jeg ønsker også å takke ham for tilgangen jeg fikk til datasettet, og for at han hjalp meg med å nå målet med denne masteroppgaven. Videre ønsker jeg å takke Anne E. M. Halvari, Anja Olafsen, Kari E. Dahl og Torill Tveito, for at jeg fikk bruke deres innsamlede data til denne oppgaven. Til slutt ønsker jeg å rette en stor takk til min familie, som har vist tålmodighet og støtte i denne stressende, men viktige tiden i livet mitt. Jeg føler meg velsignet som har fått så god hjelp gjennom denne prosessen.

## Innholdsfortegnelse

1 Innledning .....	9
1.1 Problemstilling .....	10
2 Teori .....	13
2.1 Ledelse .....	13
2.1.1 Typer lederstil .....	14
2.2 Motivasjon .....	17
2.2.1 Selvbestemmelsesteorien.....	17
2.2.2 Teorien om de grunnleggende fysiologiske behovene.....	18
2.2.3 Ytre og Indre motivasjon .....	20
2.2.4 Organismisk integrasjonsteori .....	22
2.2.5 A-motivasjon.....	24
2.2.6 Motivasjonen av tilhørighet.....	25
2.2.7 Jobbengasjement og Turnoverintensjon .....	26
2.3 Tidligere forskning .....	28
2.3.1 Støttende ledelse, behovtilfredshet og autonom motivasjon.....	28
2.3.2 Kontrollert ledelse, behovfrustrasjon og kontrollert motivasjon.....	30
2.3.3 Jobbengasjement og turnoverintensjon.....	30
2.4 Oppsummering .....	31
3 Modell og hypoteser.....	32
3.1 Forskningsmodell.....	32
3.2 Hypoteser.....	33
3.3 Oppsummering .....	37
4 Metode .....	38
4.1 Forskningsdesign.....	38
4.2 Utvalg og populasjon .....	41
4.3 Spørreundersøkelsen.....	42
4.4 Validitet og reliabilitet .....	52
4.5 Oppsummering .....	54
5 Analyse.....	55
5.1 Deskriptiv analyse .....	55

5.2 Korrelasjonsanalyse .....	58
5.3 Lineær regresjon .....	61
Hypotese 1-7.....	61
Hypotese 8-15.....	66
5.4 Oppsummering .....	71
6 Diskusjon.....	72
6.1 Empiriske funn og teoretiske implikasjoner .....	72
6.2 Styrker og utfordringer .....	78
6.3 Videre forskning.....	79
6.4 Oppsummering .....	80
7 Konklusjon.....	81
8 Litteraturliste .....	82
Vedlegg .....	86
Vedlegg 1: Spørreskjema .....	86
Vedlegg 2: Deskriptiv analyse .....	96

## Modelloversikt

Modell 1: Forskningsmodell .....	11, 32, 39
Modell 2: Ledelsesgitter.....	15
Modell 3: Ulike dimensjoner av motivasjon.....	23
Modell 4: Forskningsmodell del 1a.....	61
Modell 5: Forskningsmodell del 1b.....	65
Modell 6: Forskningsmodell del 2 .....	67

## Tabelloversikt

Tabell 1: Deskriptiv analyse.....	56
Tabell 2a: Korrelasjonsanalyse.....	59
Tabell 2b: Korrelasjonsanalyse.....	60
Tabell 3a: Regresjonsanalyse .....	63
Tabell 3b: Regresjonsanalyse .....	66
Tabell 4: Regresjonsanalyse .....	69



# 1 Innledning

Vårt moderne samfunn er under kontinuerlig endring. Digitaliseringen har kommet så langt, at noen arbeidsoppgaver som tidligere krevde kunnskap og erfaring, og ble utført av dyktige arbeidere, i dag blir utført av roboter. Nye trender og etterspørsler fra konsumentene utfordrer bedriftene, og kundelojaliteten blir satt på spill. Nye systemer blir utviklet for å hjelpe bedriftene med å effektivisere arbeidet, og møte utfordringene fra konsumentene. Men hvordan påvirker alt dette medarbeiderne som skal stå for det manuelle arbeidet i hverdagen? Forskere og analytikere hevder at de ansatte er en bedrifts viktigste ressurs (Apeland, 2007). Hvordan blir bedriftens viktigste ressurs påvirket når de ansatte hele tiden må holde følge med nye rutiner og systemer, for at deres arbeidsplass skal holde følge med endringene som skjer i samfunnet og i arbeidsprosessen?

For at en bedrift skal overleve og oppnå de satte målene, må ressursene være i god orden og av god kvalitet. Dette gjelder ikke bare de fysiske ressursene i form av maskiner og råvarer, men også de ansatte som faktisk må jobbe med disse råvarene og håndtere maskinene. Når medarbeiderne blir sett på som den sentrale drivkraften til en bedrift, øker dette samtidig presset på arbeidsplassen. Presset blant de ansatte til å hele tiden prestere etter gitte mål og nå de rette resultatene. Presset blant lederne til å balansere forholdet mellom sine ansatte og sin egen ledelse. Og generelt presset i en bedrift som forsøker å konkurrere med bedrifter i egen bransje, og har et mål om å være på topp.

Kontinuerlig utvikling av ledelsen bør inngå i strategien til bedriften. Grunnen til dette, er at god ledelse er en stor del av de ansattes motivasjon på arbeidsplassen. Hva skal ledelsen gjøre for å vedlikeholde kvaliteten og den gode tilstanden til de ansatte gjennom det økte presset til å prestere bedre for å bidra til at bedriften er på topp i sin bransje? Svaret er riktig motivasjon og god ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En leders lederstil avhenger mye av erfaring, kunnskap og personlighet. Vi tenker kanskje at en leders personlighet ikke bør spille en stor rolle på arbeidsplassen, da lederens hovedoppgave er å være profesjonell og autoritær. Likevel merker man ofte en sammenheng mellom lederens private atferd og vedkommendes lederstil på arbeidsplassen.

En leders lederstil og atferd har igjen en viktig sammenheng med de ansattes motivasjon på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Denne motivasjonen kan være avgjørende for utfallet av de ansattes trivsel på arbeidsplassen. Vi kjenner alle noen som har jobbet på samme arbeidsplass hele sitt voksne liv, og planlegger å bli der til pensjonsalder. Samtidig kjenner vi nok også noen som kontinuerlig ser etter en ny jobb, fordi det er noe vedkommende er misfornøyd med - om det er arbeidsoppgavene, ledelsen eller rett og slett hele arbeidsplassen. Hvorfor kan to personer på samme arbeidsplass ha helt ulik motivasjon og oppfattelse av sin arbeidsplass?

I denne oppgaven ønsker jeg å se på sammenhengen mellom en leders lederstil og motivasjonen til de ansatte, samt hvilket utfall denne motivasjonen har på de ansattes jobbensgjement og turnoverintensjon. Jeg vil ta for meg ulike typer lederstiler og hvilke utfall de kan ha på motivasjonen til de ansatte. Når det kommer til motivasjonsteorien, skal jeg ta utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien, som kort fortalt dreier seg om å tilfredsstille de grunnleggende behovene til medarbeiderne, for å oppnå ulik type motivasjon (Deci og Ryan, 1985).

## 1.1 Problemstilling

Som nevnt tidligere, er målet å finne ut om det er en sammenheng mellom lederstilen en leder har og motivasjonen til de ansatte på arbeidsplassen, samt hvilket utfall denne motivasjonen har for medarbeiderne. Når det kommer til utfall, skal jeg fokusere på to utfall - jobbensgjement og turnoverintensjon. Med utgangspunkt i dette har det blitt utarbeidet følgende problemstilling:

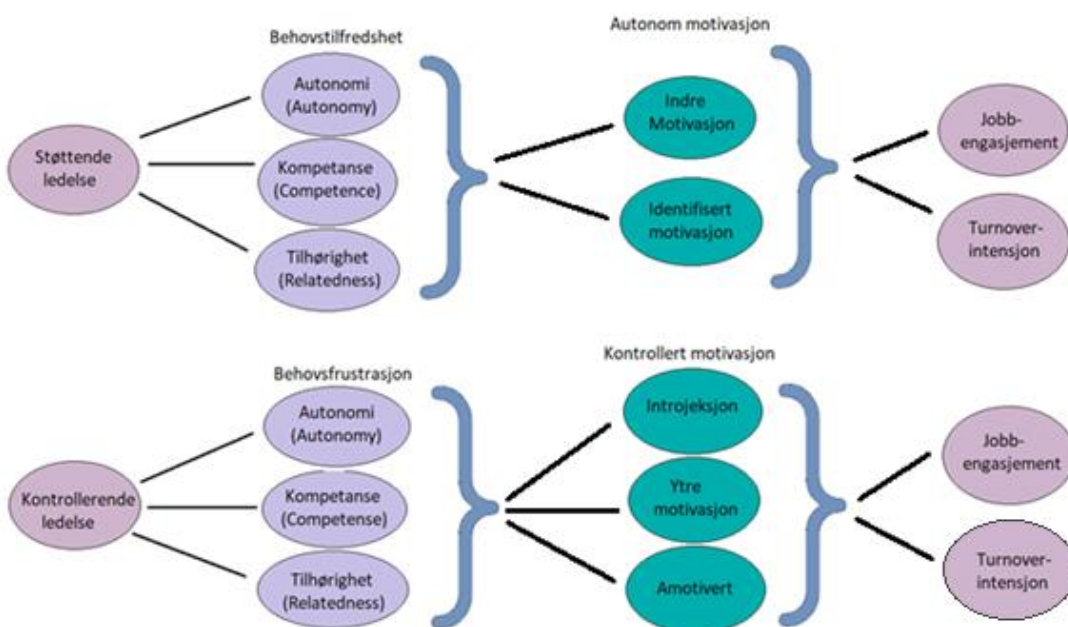
*Hvilken sammenheng har lederstilen til en leder og de ansattes motivasjon, og hvilken sammenheng har motivasjonen til de ansatte med jobbensgjement og eventuell turnoverintensjon?*

Ut ifra denne problemstillingen har jeg utarbeidet følgende delspørsmål, som skal utdype og forklare de ulike faktorene som inngår i problemstillingen.

- Hvilken sammenheng er det mellom støttende ledelse og behovtilfredshet?
- Hvilken sammenheng er det mellom behovtilfredshet og autonom motivasjon?
- Hvilken sammenheng er det mellom autonom motivasjon og jobbengasjement/turnoverintensjon?
- Hvilken sammenheng er det mellom kontrollerende ledelse og behovfrustrasjon?
- Hvilken sammenheng er det mellom behovfrustrasjon og kontrollert motivasjon?
- Hvilken sammenheng er det mellom kontrollert motivasjon og jobbengasjement/turnoverintensjon?

Basert på disse spørsmålene har det blitt utarbeidet følgende forskningsmodell, som skal vise sammenhengen mellom de ulike faktorene.

*Modell 1: Forskningsmodell*



Ut ifra modellen kan det se ut som at både støttende ledelse og kontrollert ledelse kan være med på å tilfredsstille de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet hos de ansatte. Videre kan vi se at måten behovene blir tilfredsstilt på, har sammenheng med om den ansatte opplever autonom motivasjon på arbeidsplassen, eller følelsen av å bli kontrollert. Til slutt kan vi se at denne motivasjonen kan ha sammenheng med enten jobbengasjement eller turnoverintensjon. Alle faktorene og insentivene vil bli nærmere forklart i teorikapittelet.

Mitt mål er å undersøke om lederstilen på en arbeidsplass kan ha sammenheng med ansattes engasjement og deres turnoverintensjon.

## 2 Teori

I dette kapitlet vil relevant teori som skal hjelpe med å reflektere og besvare problemstillingen bli fremstilt. Temaene *lederstil* og *motivasjon* vil bli definert, før vi skal se på eksisterende teori rundt sammenhengen mellom disse to faktorene. Viktige dimensjoner av både lederstil og motivasjon vil også bli presentert. Til slutt skal jeg snakke om sammenhengen disse to variablene har med jobbengasjement og turnoverintensjon.

Det finnes mye teori om temaene som har blitt valgt til denne oppgaven. Derfor måtte jeg avgrense det, til å kun ta med det som er relevant for denne masteravhandlingen. Teorien skal bli presentert i samme rekkefølge som variablene fremkommer i modellen. I slutten av dette kapitlet, vil tidligere forskning om disse temaene bli presentert.

### 2.1 Ledelse

Ledelse er vanlig i alle stadier i livet. Vi starter med å ha eller være en leder i speiderklubben, for så leder i skoleprosjekter, til kanskje leder i arbeidslivet. Ved å gjennomgå alle disse stadiene og oppleve ulike typer ledere, danner vi oss et bilde om hva forventningene til en god leder er, samt hvilke egenskaper vedkommende bør ha. Til tross for at en leder har mange viktige oppgaver, er den viktigste oppgaven å sørge for at medarbeiderne som lederen har ansvar for er fornøyde og får tilfredsstillende viktige behov i gitte situasjoner.

Som leder for speidergruppen er det nok ikke dette som står i fokus. Når man kommer i arbeidslivet derimot, blir arbeidsplassen en stor del av hverdagen vår. Dermed er det viktig å sørge for trivsel på arbeidsplassen, noe som kan bli oppnådd av blant annet god ledelse. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer en leder som en som skal hjelpe organisasjonen å nå bestemte mål, samt ha en hensikt om å få mennesker til å jobbe mot å nå organisasjonens mål.

Ordet leder kommer fra det angelsaksiske ordet «laedare», som betyr “å lede på en reise”. Det betyr at en leder er en autoritær person som skal lede en gruppe mennesker gjennom en spesiell situasjon. Situasjonene kan være ulike - for eksempel en endring på arbeidsplassen, en stressende periode med mye arbeid, eller generelt arbeidshverdagen som ikke alltid er forutsigbar. I denne oppgaven skal jeg ta for meg ledelse generelt, og se hvilken sammenheng støttende og kontrollerende ledelse har med tilfredsstillelsen av behovene til de ansatte, samt hvilken sammenheng dette igjen har med motivasjonen på arbeidsplassen. Det er flere dimensjoner av ledelse, som betyr at det er flere ulike typer og grader av ledelse. Fokuset i dette kapittelet skal ligge på de to dimensjonene som ligger på motsatt side av hverandre - nemlig støttende og kontrollerende ledelse. Samtidig skal også noen av dimensjonene mellom støttende og kontrollerende ledelse bli kort forklart. Ulike lederstiler vil først bli diskutert, før sammenhengen mellom disse lederstilene og motivasjonen til de ansatte vil bli presentert.

### 2.1.1 Typer lederstil

Hva er god og dårlig ledelse? Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at det ikke finnes et riktig svar på dette spørsmålet. Grunnen er at vi er alle ulike individer, med forskjellige personlige behov. Likevel kan vi se på to lederstiler som er motsetninger av hverandre - støttende lederstil og kontrollerende lederstil. En støttende leder er en som forstår og setter pris på sine ansatte og deres meninger, gir viktig informasjon på en ikke-manipulerende måte, og gir muligheter for valg og selvopplæring (Baard et al., 2004). På den andre siden er kontrollerende ledelse en lederstil hvor lederen bestemmer både målet og måten målet skal nås på, samt et løfte om en belønning hvis målet lykkes eller en trussel om straff hvis det mislykkes (Baard et al., 2004).

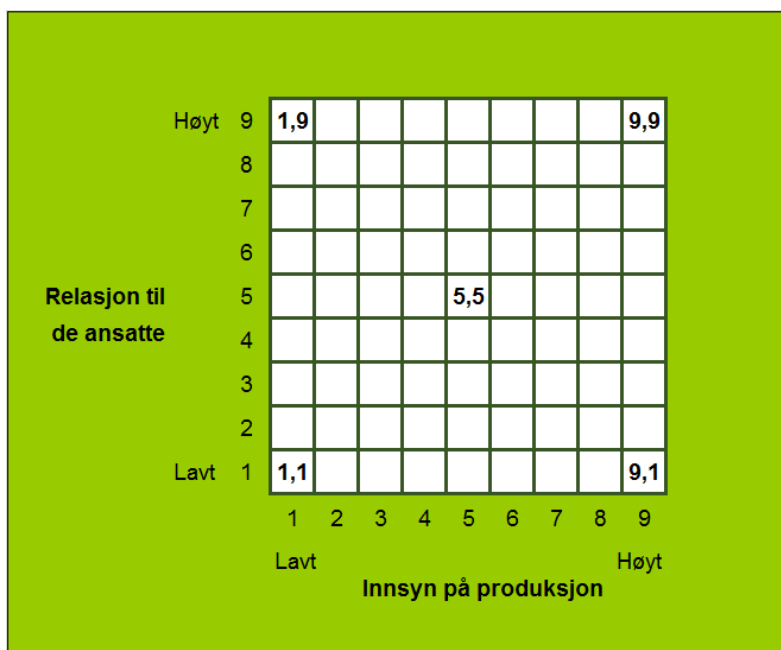
Dag Ingvar Jacobsen (2014) skiller på lederstilene ved å kalle dem lederstil E og lederstil O, hvor E er en maktbasert lederstil der lederen tar alle avgjørelsene og forteller de ansatte hva de skal gjøre. Denne lederstilen er en kontrollerende form, hvor de ansatte har minimalt de skulle ha sagt. Det er som regel ingen form for autonomi blant de ansatte, og alle beslutninger skal gå gjennom lederen. Lederstil O derimot, er en lederstil som er mer menneskeorientert og oppfordrer de ansatte til å ta egne avgjørelser og jobbe mer selvstendig. Lederen skal selvsagt være tilgjengelig for de ansatte i lederstil O, og veilede

dem når det trengs. Likevel er O en lederstil som oppmuntrer til autonom oppførsel, fremfor å kontrollere det de ansatte gjør.

Det sies at logikken bak Lederstil E er logikken av erstatning, mens Lederstil O har en logikk av tiltrekning (Jacobsen, 2014). Med dette menes at hvis de ansatte skal gjøre noe som har blitt bestemt av noen andre, og de ikke har påvirkning på avgjørelsen, kan de kreve en form for kompensasjon for arbeidet. Dette kan for eksempel være en form for belønning. Under lederstil O derimot, klarer lederen å skape en atmosfære på arbeidsplassen, hvor de ansatte ønsker å utføre arbeidet fordi de føler seg inspirert eller kjenner en tiltrekning til arbeidet fordi det gir dem glede og tilfredshet.

Vi kan også se på teorien om ulike typer ledelse i “Ledelsesgitteret” (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Her blir dimensjonene innenfor ledelse kartlagt fra støttende ledelse til kontrollerende ledelse, inkludert ledelsestypene imellom.

*Modell 2: Ledelsesgitteret*



*(Jacobsen og Thorsvik, 2013)*

Ledelsesgitteret viser hvordan ledere fordeler fokuset mellom hvor mye innsyn de har i produksjonen på arbeidsplassen og relasjonen de opparbeider til sine ansatte. Som vi kan se i punkt 9,1, har noen ledere størst fokus på produksjon og lite fokus på relasjon til de

ansatte. Dette er en form for den mest kontrollerende lederstilen, hvor lederen har fokus på resultat og måloppnåelse for organisasjonen, og ikke rekker å bygge relasjon til sine ansatte. På den andre siden, ser vi den motsatte lederstilen 1,9. Denne lederstilen har minimalt med fokus på produksjonen på arbeidsplassen, og fullt fokus på å bygge relasjon med de ansatte. Dette er ikke nødvendigvis den beste formen for lederstil, da det er viktig som leder å både sette mål for sine ansatte og kontinuerlig hjelpe dem med å nå sine og organisasjonens mål.

Det er ingen fasit på hvilken lederstil som er den beste, fordi alle ansatte er forskjellige og har ulike behov for relasjon og målsetting. Likevel argumenteres det for at lederstil 5,5, som også blir kalt for "Middelhavsfareren", er den lederstilen som bidrar mest til å nå best resultater og motivere sine ansatte ved å tilfredsstille deres behov på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Som vi kan se av ledelsesgitteret, ligger middelhavsfareren midt på skalaen for både innsyn i produksjon og relasjon til de ansatte. En leder som klarer å legge seg på 5,5, klarer å ha fokus både på å bygge relasjon til sine ansatte og bidra til at de skal trives på sin arbeidsplass, samtidig som vedkommende setter klare mål som medarbeiderne skal jobbe mot i fellesskap. I denne lederstilen oppmuntrer lederen de ansatte til å ta egne avgjørelser, men er likevel tilgjengelig hvis de trenger å lene seg på sin leder for hjelp eller støtte (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Det blir argumentert for at en autonomistøttende lederstil skal bidra til tillit blant de ansatte på arbeidsplassen, samt tillit til ledelsen (Baard et al., 2004). Dette medfører til generelt bedre trivsel på arbeidsplassen, fordi de ansatte får tilfredsstilt sitt behov for å tenke og handle på eget initiativ, uten å bli kontrollert av ledelsen. På den andre siden argumenteres det for at en leder med en kontrollerende lederstil kan ta en beslutning, og forlange at den følges av de ansatte (Baard et al., 2004). Det blir ofte lovet belønning til de som utfører arbeidet etter forventningene, og det fremkommer trussel om straff til dem som ikke utfører arbeidet riktig eller ikke når de satte målene.

Som nevnt tidligere, er det ingen fasit på hvilken type ledelse som er best eller riktig. Noen medarbeidere trenger tett oppfølging, mens andre setter pris på frihet under ansvar. Dermed er det viktig at en leder tilpasser sin lederstil til de ansattes behov. Det blir diskutert om at den støttende lederstilen kan bidra til indre motivasjon, mens den kontrollerende lederstilen



kan bidra til ytre motivasjon (Deci og Ryan, 1985). I de neste kapitlene skal vi se mer på disse to typene motivasjon, samt andre relevante motivasjonsteorier.

## 2.2 Motivasjon

En bedrift må benytte seg av mange ulike ressurser for å gå rundt. Ordet ressurs, innebærer ikke kun fysiske maskiner og råvarer. Flere dyktige forskere er enige om at en bedrifts viktigste ressurs er de ansatte (Apeland, 2007). Det er tross alt de ansatte i en bedrift som må håndtere maskinene, råvarene og systemene. Til tross for at vi har kommet ganske langt i teknologien, og utviklingen av roboter med kunstig intelligens er skremmende honorabel, kan likevel ikke robotene ta over absolutt alle arbeidsoppgavene. Dermed er det essensielt at de viktigste ressursene i en bedrift er tilfredsstilt nok i hverdagen, til å faktisk ville utføre arbeidsoppgavene. Det blir da ledelsens oppgave å motivere sine ansatte til å ønske å jobbe i bedriften, og nå deres krav for å holde dem motiverte og fornøyde i hverdagen.

Motivasjon kan defineres som “et resultat av samspillet mellom bevisste og ubevisste faktorer som intensiteten av lyst eller behov, belønning eller straff, samt forventninger” (Ganta, 2014). Det betyr at motivasjon er noe som oppstår hos oss mennesker, når vi blir drevet av noe til å utføre en oppgave. Det er flere dimensjoner av motivasjon, hvorav de grunnleggende er indre- og ytre motivasjon. Mellom disse, ligger det derimot flere dimensjoner av motivasjon, blant annet integrert motivasjon, identifisert motivasjon og introjeksjon. Etter ytre motivasjon, har vi også a-motivasjon. Dette fremkommer tydelig i Modell 3. Disse dimensjonene er svært viktige for denne oppgaven, så på de neste sidene vil begrepene gjøres rede for, og relevant teori vil bli presentert.

### 2.2.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien ble utviklet av Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985). Teorien tar for seg prinsippene om indre og ytre motivasjon. Denne teorien handler om flere mindre teorier som forklarer ulike sett med motivasjonsbaserte fenomener som har blitt påpekt under ulike forskningsundersøkelser. Som nevnt tidligere, skal teorien avgrenses, da

det ikke er alt som er relevant for denne masteravhandlingen. Selvbestemmelsesteorien tar blant annet for seg seks miniteorier – 1. *Kognitiv evalueringsteori*, 2. *Organismisk integrasjonsteori*, 3. *Teorien om årsaksorientering*, 4. *De grunnleggende psykologiske behovene*, 5. *Målbetydningsteori* og 6. *Motivasjonen av tilhørighet* (Self-Determination Theory, 2019). Alle teoriene vil ikke bli forklart nærmere, da de ikke er relevante for denne oppgaven. Jeg skal først se på miniteori nummer 4, som omhandler de grunnleggende fysiologiske behovene hos et menneske, eller en ansatt.

### 2.2.2 Teorien om de grunnleggende fysiologiske behovene

Den fjerde miniteorien baserer seg på den grunnleggende psykologiske behovsteorien. Her sies det at psykologisk velvære er basert på følelsen av autonomi, mestring av kompetanse og tilhørighet til noe større. Variabelen behov har to dimensjoner - behovtilfredshet og behovfrustrasjon. Behovtilfredshet blir definert som “et grunnleggende næringsstoff som aktiverer integrasjonsprosessen og bidrar til god helse og psykisk velvære” (Chen et al., 2015). Behovfrustrasjon på den andre siden, blir definert som “mangel av tilfredshet av de grunnleggende behovene, som fører til dårlig trivsel” (Chen et al., 2015).

Deci og Ryan (1985) mener at for å kunne bli indre motivert, må de tre grunnleggende behovene være dekket. Gagné og Deci (2005) skriver i sin artikkel om selvbestemmelsesteorien på arbeidsplassen at motivasjonen til en ansatt avhenger av i hvilken grad de tre behovene er tilfredsstilt. Nedenfor skal vi se nærmere på de tre behovene.

*Autonomi* dreier seg om i hvilken grad en ansatt har mulighet til å ta egne avgjørelser i løpet av en arbeidsdag. Får en ofte klar beskjed om hvilke oppgaver som skal løses den dagen, og hvordan disse oppgavene skal løses? Eller får man heller beskjed om at disse oppgavene må løses, men man kan gjøre det på den måten den ansatte finner det best.

En leder kan oppmuntre til mer autonomi blant de ansatte, ved å involvere dem i ulike beslutninger så langt det lar seg gjøre, oppfordre dem til å jobbe selvstendig, men likevel

være tilgjengelig ved behov. Dette vil oppfordre de ansatte til å involvere seg, føle seg nødvendige og samtidig føle seg viktige når de utfører en oppgave (Gagné og Deci, 2005). Dette kommer av at lederen lar sine medarbeidere bestemme selv hvordan de vil løse oppgaven, noe som også viser at han eller hun stoler på at de vil utføre en god jobb så lenge sluttmålet er oppnådd.

I deres artikkel om motivasjon på arbeidsplassen, mener Deci et al. (2017) at autonom motivasjon er en av de mest sentrale variablene for trivsel på en arbeidsplass. Deres teorier sier at når medarbeidere kan identifisere seg med den verdien og viktigheten deres arbeidsoppgaver innebærer, vil dette føre til økt kvalitet på arbeidet og økt motivasjon på arbeidsplassen.

Behovet for *kompetanse* dreier seg om at medarbeiderne trenger å dyrke sin kompetanse, for å føle mestring og utvikle sin kunnskap på arbeidsplassen (Gagné og Deci, 2005). Man blir sjeldent ferdig utlært på en arbeidsplass, fordi arbeidsoppgaver endrer seg, det kommer nye rutiner, samt nye og bedre systemer og løsninger blir tilgjengelige. Dermed er det viktig at de ansatte får tilstrekkelig med læring, slik at de føler seg kompetente til å utføre arbeidsoppgavene, og samtidig bli motivert til å finne egne kreative løsninger, som kan øke effektiviteten på arbeidet. Her er det også viktig at lederen motiverer de ansatte til å dele kunnskap med hverandre, for å gjøre arbeidsdagen lettere.

Deci et al. (2017) skriver at behovet for kompetanse blant de ansatte på arbeidsplassen er med på å påvirke engasjement og utvikle en driv for å prestere bedre, samt bli motivert av egne personlige mål. Deci og Ryan (2000) mener at fokus på autonomi og kompetanseutvikling på en arbeidsplass, er de primære faktorene for økt motivasjon på en arbeidsplass. De hevder også at hvis medarbeiderne klarer å tilfredsstille disse to behovene, kan man oppnå god jobbtilfredshet blant de ansatte, noe som også vil føre til mer effektivitet, samt bedre kvalitet på arbeidet og lettere vei for å nå organisasjonens mål. Samtidig mener Olafsen et al. (2015) at ytre motiverende faktorer som lønn kan være relatert til indre arbeidsmotivasjon hvis de påvirker de ansattes tilfredshet av de grunnleggende behovene for autonomi og kompetanse. På denne måten kan vi se at det ofte

er flere ulike faktorer - både indre og ytre - som kan ha sammenheng med de ansattes motivasjon på arbeidsplassen.

Det siste behovet - *tilhørighet* - dreier seg om å føle at man hører til på sin arbeidsplass, og at man er verdsatt (Gagné og Deci, 2005). Det er viktig at de ansatte føler at det de utgjør en forskjell, og dermed blir motivert til å fortsette med den gode jobben. På mange arbeidsplasser er teamwork og teambuilding et viktig konsept. Dette er med på å skape et samhold blant de ansatte, slik at de vet at det er bedre å samarbeide for å komme i mål, istedenfor å dra lasset alene.

Hon (2012) mener at hvis ledelsen og kollegaer er støttende overfor behovet for tilhørighet, kan dette påvirke den autonome motivasjonen til de ansatte. Grunnen til det er at de ansatte får en følelse av trygghet, og at de er en del av et samhold. Dermed blir det ikke så vanskelig å stå frem, si egne meninger og dele erfaringer og kompetanse. Er det en eller flere av behovene som ikke blir tilfredsstillt, kan dette føre til *behovfrustrasjon*. Denne tilstanden kan oppstå blant de ansatte hvis det er mangel på autonomistøttende ledelse (Baard et al., 2004).

Senere i oppgaven, skal vi se på sammenhengen mellom støttende ledelse og behovtilfredshet, og kontrollerende ledelse og behovfrustrasjon. Men først skal vi se nærmere på de ulike dimensjonene av motivasjon.

### 2.2.3 Ytre og Indre motivasjon

Motivasjon kan deles inn i to hovedkategorier - *ytre* og *indre motivasjon* (Deci og Ryan, 1985). Helt fra vi var små barn i barnehagen fikk vi ros hvis vi gjorde noe riktig, og ris - eller forhåpentligvis bare tilsnakk - hvis vi gjorde noe galt. Ved siden av disse gjerningene, hadde vi også noen aktiviteter som var så gøyale, at vi nesten glemte av tiden helt. Slik er det også på en arbeidsplass.

Ytre motivasjon er den motivasjonen man får av konsekvensen av en utført oppgave (Deci og Ryan, 1985; Gagné et al., 2014). Det betyr at dersom en ansatt gjør noe som er merkelig eller bra, vil han/hun få noe form for ros. Ros kan være alt fra tilbakemelding fra lederen og anerkjennelse blant kollegaene, til pengebonus. Like enkelt som med barn og dyr, vil denne positive tilbakemeldingen påvirke motivasjonen til den ansatte til å fortsette det gode arbeidet, for å få mer belønning i fremtiden.

Samtidig kan man også få negative konsekvenser hvis en arbeidsoppgave ikke er utført etter bedriftens forventninger, eller man for eksempel bryter reglene av en rutine. Da vil man få negative tilbakemeldinger på grunn av feilen som ble gjort. Alle opplever negative tilbakemeldinger i løpet av arbeidstiden, og det er derfor ordtaket "vi lærer av våre feil" har blitt til.

Indre motivasjon derimot, er motivasjonen man oppnår helt selv, fordi den ofte ligger innebygd i selve arbeidsoppgaven eller i utførelsen av denne oppgaven (Dysvik og Kuvaas, 2012; Gagné et al., 2014). Et eksempel på dette kan være oppgaver som man synes er interessante, eller som man føler en mestringfølelse ved når man utfører dem. Ofte kan man bli så engasjert i utførelsen av oppgaven, at man glemmer at dette faktisk er en jobb.

De seks miniteoriene innen selvbestemmelsesteorien ble nevnt tidligere. Den første av dem tar for seg kognitive evalueringsteori (Self-Determination Theory, 2019). Kognitiv evalueringsteori handler om indre motivasjon. Som nevnt tidligere, dreier indre motivasjon seg om at en person utfører en oppgave for sin egen del. I arbeidslivet kan indre motivasjon oppstå av arbeidsoppgaver som interesserer en, eller som engasjerer og utfordrer en. Plutselig har man jobbet med en arbeidsoppgave og faktisk glemt at dette er jobbrelatert. Den kognitive evalueringsteorien går dypere inn på rollen en leder kan spille til å motivere en ansatt til å være indre motivert, og hvordan lederen kan fremme den autonome oppførselen hos en ansatt.

Indre motivasjon er en viktig faktor på en arbeidsplass, fordi til tross for belønninger, kan det være vanskelig å være motivert i mange år hvis man ikke har noen interesse av arbeidsoppgavene. Deci og Ryan (1985) mener at en ansatt som er indre motivert finner

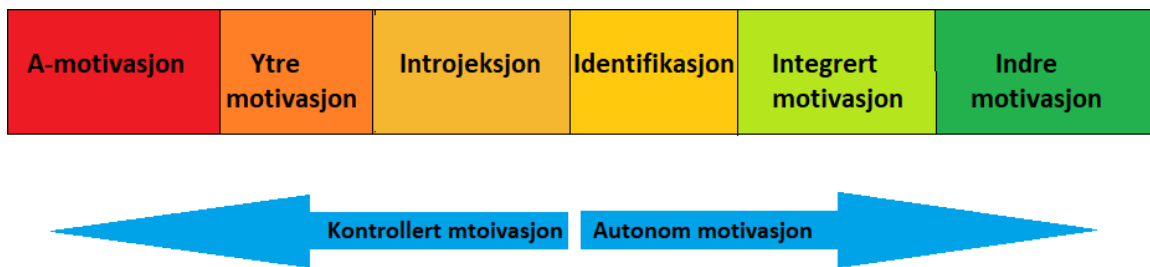
oppgaven spennende og interessant, og utfører den for sin egen del. Her har ikke belønningen så stor betydning, fordi man ofte utfører oppgaven for sin egen del, og at det er knyttet mening og glede til oppgaven. Videre skriver Deci og Ryan (1985) at indre motivasjon kan påvirke viljen til en ansatt til å yte sitt beste, og samtidig være motivert til å lære mer og utvikle sin kompetanse.

Det er ofte veldig vanlig at det fremtrer både form av indre og ytre motivasjon. Mange kan oppleve å bli motivert både fordi de synes at en oppgave er spennende eller lærerik, og samtidig bli roset av for eksempel sin leder for at man faktisk utfører en god jobb ved løsningen av akkurat denne oppgaven. Likevel mener Dysvik og Kuvaas (2012) at det er den indre motivasjonen som er den beste kilden til levering av gode resultater på en arbeidsplass. Dette er fordi det krever indre motivasjon for å få dybdeforståelse av en oppgave, og samtidig være kreativ ved å løse den. Med dette menes at hvis målet er kun å få et resultat som tilfredsstillende for eksempel en kunde, holder det med at den ansatte kun er ytre motivert.

#### 2.2.4 Organismisk integrasjonsteori

Mellom indre og ytre motivasjon er det også flere dimensjoner. Den andre miniteorien som er å finne i selvbestemmelsesteorien tar for seg den organismiske integrasjonsteorien (Self-Determination Theory, 2019). Denne forklarer ytre motivasjon og hvilken sammenheng dette har med den ansattes arbeid. Teorien går dypere inn på ulike former for ytre motivasjon, hvor det ikke bare er snakk om at en ansatt utfører en oppgave på grunn av en konsekvens på slutten, men også ulike reguleringer for denne typen motivasjon. Denne miniteorien tar for seg fire reguleringer for ytre motivasjon – *1. Ytre motivasjon, 2. Introjeksjon, 3. Identifikasjon og 4. Integrert motivasjon* (Gagné og Deci, 2005).

### Modell 3: Ulike dimensjoner av motivasjon



1. Den første reguleringen omhandler ytre motivasjon. Denne typen motivasjon har allerede blitt gjort rede for, og er den minst autonome typen av motivasjon. Denne reguleringen belyser helt og holdent belønning, og hvilken konsekvens handlingen får. Ansatte som handler ut ifra utvendig regulert oppførsel, kan motiveres ved at lederen gir gode tilbakemeldinger etter utført arbeid, eller lover belønning for godt utført arbeid. Denne typen belønning trenger ikke nødvendigvis å være pengebonus eller forfremmelse. Det kan også være sosiale tiltak, som at avdelingen går ut og spiser sammen etter at et mål er nådd, eller finner på noe annet som er hyggelig å gjøre sammen. På denne måten vil de ansatte ikke bare jobbe mot organisasjonens mål men også ha noe fint å se frem til.
2. Regulering nummer to beskriver atferd som omhandler regler. Introjeksjon motivasjon kan defineres som en “regulering av atferd, hvor den ansatte utfører en oppgave på grunn av selvsentrisk engasjement, skam eller skyldfølelse” (Gagné et al., 2014). Likevel mener Gagné og Deci (2005) at disse reglene ikke blir fastsatt fordi man nødvendigvis mener det er riktig, men heller føyer seg etter regler som blir satt av andre. Det er lite indre motivasjon i denne reguleringen, fordi de ansatte gjør som de blir bedt om. I denne typen regulerende oppførsel, kan man ofte se at de ansatte er motiverte til å prestere for å opprettholde sin verdighet, og få anerkjennelse for det de gjør (Gagné og Deci, 2005).
3. Regulering gjennom identifisering er den tredje og mer autonome formen for ytre motivasjon. Identifisert motivasjon kan defineres som at “man utfører en oppgave fordi man identifiserer den med sin verdi, eller aksepterer den som sin egen” (Gagné et al., 2014). I denne reguleringen jobber de ansatte mot et mål som er satt av

ledelsen, men de får rom til å jobbe selvstendig for å nå dette målet. Her kan vi se at det kan være en blanding av indre og ytre motivasjon, fordi de ansatte opplever indre motivasjon når de kjenner tillit fra ledelsen til å løse en oppgave. Samtidig er det likevel et bestemt mål med en bestemt konsekvens i slutten.

4. Den fjerde og siste reguleringen for ytre motivert atferd dreier seg om integrert regulering (Self-Determination Theory, 2019). Dette er den mest autonome typen av ytre motivasjon, og kan bli sett når reguleringen påvirker selvtilliten og det personlige behovet en ansatt har på arbeidsplassen. På grunn av dette, har denne reguleringen like kvaliteter som indre motivasjon. Det som skiller integrert regulering fra indre motivasjon, er at målene som skal bli nådd ved denne typen motivasjon er fastsatt av ledelsen, og ikke av egen interesse og glede for arbeidsoppgaven. Da integrert motivasjon har veldig like egenskaper som indre motivasjon, ble ikke den forsket på i verken den originale undersøkelsen som ble utført av Halvari, Halvari, Olafsen, Dahl og Tveito om tannhelsepersonell, eller denne masteravhandlingen. Dermed ble denne variabelen ikke tatt med i forskningsmodellen eller hypotesene.

### 2.2.5 A-motivasjon

Den siste dimensjonen, som ikke befinner seg mellom indre- og ytre motivasjon, men som ligger utenfor, er a-motivasjon. A-motivasjon kan defineres som “en tilstand der man mangler intensjon til å oppføre seg” (Halvari et al., 2012). Denne tilstanden oppstår når det er fullstendig mangel på tilfredsstillende av de grunnleggende behovene. De ansatte kan utvikle en likegyldig, kynisk eller til og med negativ holdning til arbeidet, fordi de ofte verken er indre- eller ytre motiverte. Det finnes ulike tiltak som kan gjøres for å hjelpe a-motiverte ansatte med motivasjonen.

Den tredje miniteorien i selvbestemmelsesteorien heter årsaksorienteringsteori, og tar for seg hvordan ulike individer kan orientere og integrere seg i ulike miljøer. Dette handler om hvordan ulike personligheter kan fungere sammen og skape et godt arbeidsmiljø. Gode kollegaer er betydelig for å trives på en arbeidsplass, og ulike undersøkelser viser at



kollegaer er en av de viktigste motivasjonskildene for en ansatt (Self- Determination Theory, 2019). Til tross for at lederen spiller en stor rolle i å motivere en ansatt til å prestere godt og trives på arbeidsplassen, kan kollegaer også ha en rolle i dette. Apeland (2007) mener at kvalifiserte og motiverte ansatte kan bidra til at en bedrift kan nå sine mål raskere.

Videre mener Apeland (2007) at et samhold blant de ansatte på en arbeidsplass også kan bidra til rask måloppnåelse. Hvis kollegaene ikke trives med hverandre, kan dette ha en sammenheng med motivasjonen til de ansatte på en meget negativ måte. Klarer kollegaer derimot å komme med tilbakemeldinger, rose og løfte hverandre opp, kan dette bidra til et godt motivert lag. Et tiltak fra ledelsen kan være å arrangere “bli-kjent-leker”, eller “hvor godt kjenner du din kollega-leker”. Samtidig, hvis de ansatte verken finner motivasjon i sine arbeidsoppgaver eller kollegaer, er det stor sannsynlighet for at det kan oppstå a-motivasjon på arbeidsplassen. Dette kan igjen føre til ulike utfall på arbeidsplassen, som for eksempel misnøye eller i verste fall turnoverintensjon, som vil bli sett nærmere på senere i dette kapitlet.

Avslutningsvis i temaet motivasjon, ønsker jeg å se på den sjette miniteorien i selvbestemmelsesteorien. Denne omhandler det sosiale på arbeidsplassen. Til tross for at dette ikke er en direkte variabel i denne forskningen, har likevel det sosiale på arbeidsplassen en stor del å si på motivasjonen til de ansatte - både den indre og den ytre.

### 2.2.6 Motivasjonen av tilhørighet

Den sjette og siste miniteorien omhandler relasjon og tilhørighet. Denne teorien dreier seg om å utvikle et godt forhold til de man omgås med - for eksempel kollegaer. Tilhørighet er en av de tre primære behovene til et menneske. Fordi den er så viktig, har det blitt utarbeidet en egen miniteori om emnet. Som nevnt tidligere, er et godt forhold til sine kollegaer en svært viktig motivasjonsfaktor på arbeidsplassen. Det samme gjelder å ha en god relasjon til sin leder.

En teori som tar for seg relasjonen på en arbeidsplass er likeverdsteorien (Kaufmann og Kaufmann, 2015). En situasjon hvor to ansatte utfører samme jobb, men den ene tjener mer enn den andre, kan både føles urettferdig og ikke likeverdig. En følelse av ubehag oppstår ikke nødvendigvis kun hos den som blir urettferdig behandlet, men kan også oppstå hos den som tjener mer. Vedkommende kan få en skyldfølelse, fordi den ikke kan gjøre noe med problemene som oppstår, og kan også synes at situasjonen er urettferdig. Slike faktorer kan fort påvirke motivasjonen til de ansatte, da forventningene til belønningen blir knust av realiteten (Okpara, 2006). Teorien sier at på en arbeidsplass kan det oppstå vurderinger som kalles *innskudds* - og *uttaksbrøker*. Innskudd dreier seg om den innsatsen man legger i jobben, mens uttak er det utbyttet man får av å utføre jobben. Likeverdstilstanden oppleves når innskudds- og uttaksbrøken er lik den er hos andre kollegaer vi sammenligner oss med. Hvis vi oppdager at det ikke er likeverd, oppstår det likeverdsspennning (Okpara, 2006). I denne tilstanden er det lett for en konflikt å oppstå.

Hvis de ansatte får en følelse av urettferdighet og at de ikke anser seg selv som likeverdige, kan dette ha en sammenheng med atmosfæren på arbeidsplassen. Dette kan igjen ha en sammenheng med relasjonen og følelsen av tilhørighet. Det er derfor viktig for en leder å kontrollere en slik situasjon. Det vil alltid være ulik lønn og behandling som oppfattes urettferdig blant ansatte. Akkurat lønnen, styres av mye mer enn kun lederen. Når det kommer til lik behandling, er nok det en av de viktigste oppgavene til en leder. Nemlig å få alle ansatte til å føle seg like mye verdt og ikke gjøre forskjell på noen.

### 2.2.7 Jobbengasjement og Turnoverintensjon

Nå som vi har sett på temaene ledelse og motivasjon på arbeidsplassen, er det på tide å se på det siste leddet i modellen - nemlig utfallet av motivasjonen til de ansatte. Hvis ledelsen klarer å opprettholde motivasjonen blant medarbeiderne på topp ved å tilfredsstille de primære behovene til de ansatte, er det stor sannsynlighet for å oppnå tilstanden *jobbengasjement* (Bakker og Demerouti, 2008). Klarer ikke ledelsen å håndtere sine ansatte på en god måte, og tilføre dem det de trenger for å være motiverte og tilfredse på arbeidsplassen, kan det oppstå misnøye, og dermed føre til *turnoverintensjon* (Griffeth et al., 2000). Jobbengasjement og turnoverintensjon kan sees på som motsatte dimensjonene av utfallet av motivasjonen på en arbeidsplass.

Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver jobbengasjement som en holdning til jobben, hvor den ansatte har spesifikke tanker, følelser og intensjoner tilknyttet arbeidet. Schaufeli et al. (2006) definerer jobbengasjement som “en positiv arbeidsrelatert tilstand av oppfyllelse som er preget av kraft, engasjement og absorbering”. En ansatts holdninger til sin arbeidsplass er avgjørende for om vedkommende har et jobbengasjement tilknyttet sin arbeidsplass.

Jobbengasjement har hovedvekt på arbeidsrollen, hvor medarbeidere som er engasjerte bruker mer energi i arbeidet fordi de identifiserer seg med det (Kahn, 1990). Tidligere i kapitlet, ble det nevnt at hvis de ansatte fikk være med på å bestemme målene de skulle jobbe mot, følte de en forpliktelse til arbeidet. Dette er et tegn på arbeidsengasjement, fordi medarbeiderne ønsker å jobbe hardere for å nå et spesielt mål.

Saksvik (2011) konstaterer at jobbengasjement er en permanent tilstand, hvor en ansatt har positive følelser til arbeidsoppgavene og arbeidsplassen, som bidrar til høyere energinivå og entusiasme. Det er også tegn til mer “stå-på-vilje” blant ansatte som har høyt jobbengasjement.

Ledelse som er autonomistøttende, samt gir gode tilbakemeldinger for å øke kompetansen blant de ansatte og er et godt bindeledd blant medarbeiderne, kan oppnå jobbengasjement blant sine ansatte (Bakker og Demerouti, 2008). Hvis vi ser tilbake på miniteori nummer fire innen selvbestemmelsesteorien, som omhandler de grunnleggende behovene hos et menneske, kan vi se at hvis disse behovene er dekket, har dette sammenheng med økt indre motivasjon blant de ansatte, som igjen har en sammenheng med jobbengasjement.

På den andre siden, har vi turnoverintensjon. Turnoverintensjon er en intensjon om en handling, som dreier seg om at en ansatt bytter arbeidsplass eller yrke (Griffeth et al., 2000; Schyns et al., 1996). Teorien viser at mangel på tilhørighet og tilfredshet på arbeidsplassen kan føre til turnoverintensjon, eller enda verre - turnover (Lambert et. al., 2001). I

motsetning til turnoverintensjon, er turnover en faktisk handling hvor en ansatt avslutter sitt arbeidsforhold på en arbeidsplass.

Av selvbestemmelsesteorien, har vi lært at det er en rekke faktorer som bidrar til at en ansatt er motivert - både indre og ytre. Noen av faktorene som bidrar til å øke motivasjonen på en arbeidsplass er de grunnleggende behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet, god relasjon blant kollegaer og ledelsen, og ulike reguleringer for ytre motivasjon. Som nevnt tidligere, er vi alle ulike individer, med ulikt fokus på hva som er viktig for oss på en arbeidsplass. Dermed, hvis en eller flere av faktorene som er viktige for vår trivsel på arbeidsplassen ikke blir tilfredsstilt, kan dette føre til mistriivsel. Hvis en eller flere ansatte mistrives på arbeidsplassen, kan dette igjen føre til turnoverintensjon.

## 2.3 Tidligere forskning

Som allerede nevnt, har det tidligere blitt forsket på de valgte temaene i denne masteravhandlingen. Grunnen til dette, er nok at det er veldig viktig å hele tiden være oppdatert på de nyeste metodene og funnene, slik at man som leder sørger for å ha engasjement på arbeidsplassen blant sine ansatte, samt motivasjon. I flere bedrifter har det blitt vanlig å sende lederne som står nærmest medarbeiderne på egne lederkurs, for å få oppdatert deres metode og taktikk, for å få best mulige resultater. Mye av teorien som har blitt oppsummert tidligere, kommer fra tidligere forskning om nettopp temaene lederstil, motivasjon, jobbegasjement og turnoverintensjon. I dette delkapittelet skal jeg kort samle og oppsummere noe av tidligere forskning som handler om disse temaene og hvilken sammenheng de har med hverandre.

### 2.3.1 Støttende ledelse, behovtilfredshet og autonom motivasjon

Baard, Deci og Ryan utførte en undersøkelse som ble publisert i 2004. Artikkelen tar i utgangspunktet for seg de ansattes autonome årsaksorientering, og hvilken sammenheng støttende ledelse har med tilfredsstillelsen av de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det ble utført to studier i forbindelse med artikkelen, i to ulike bedrifter.

Resultatene fra begge studiene støtter sammenhengen mellom tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene, og indre motivasjon på arbeidsplassen. Det fremkommer også at støttende ledelse, som oppmuntrer til autonomi, har en sterk sammenheng med tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene. Det vises også at arbeidsrelaterte resultater hadde en sammenheng med indre motivasjon, fordi indre motivasjon har en sammenheng med at de ansatte ønsker å utføre arbeidsoppgavene og prestere.

En forskningsoppgave som tar for seg de samme temaene er masteroppgaven til Anja Olafsen og Cathrine Westbye (2010). Denne oppgaven tar for seg sammenhengen mellom kontekst og personfaktorer med arbeidsmotivasjon, hvilken sammenheng arbeidsmotivasjonen har med jobbtilfredshet, turnoverintensjon, utbrenthet, psykosomatiske lidelser og sykefravær, samt hvilke implikasjoner slike sammenhenger kan ha for en organisasjon og dens medarbeidere. Jeg skal kun fokusere på variablene som er brukt i min oppgave - sammenhengen mellom ulike kontekst- og personfaktorer og arbeidsmotivasjon. Senere skal jeg se på sammenhengen mellom arbeidsmotivasjonen, og jobbtilfredshet og turnoverintensjon som også ble undersøkt i masteravhandlingen til Olafsen og Westbye (2010).

Av resultatene til undersøkelsen kommer det frem at tilfredsstillelsen av de grunnleggende behovene har en relasjon til graden av autonom motivasjon. Det blir også nevnt at hvis fokuset blir rettet mot tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene, vil dette ha en fordel for bedriften, da det fører til tilfredse ansatte. I tillegg kommer det frem at lederstil har en stor sammenheng med tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Det er flere som har studert sammenhengen mellom støttende lederstil, tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene og autonom motivasjon. Begge undersøkelsene som jeg har kort tatt for meg viser at det er en positiv relasjon mellom støttende lederstil og tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene. Dette har igjen en positiv relasjon med indre motivasjon. Videre skal jeg se på sammenhengen mellom kontrollerende ledelse og behovfrustrasjon, og behovfrustrasjon og kontrollert motivasjon.

### 2.3.2 Kontrollert ledelse, behovfrustrasjon og kontrollert motivasjon.

En artikkel som tar for seg sammenhengen mellom kontrollert ledelse og behovfrustrasjon er artikkelen til Halvari et al. i 2017. Artikkelen baserer seg på en undersøkelse blant tannhelsevesenet og tar utgangspunkt i pasientenes oppfattelse av autonomistøttende medarbeidere, og hvordan fagarbeiderne tilfredsstilte pasientenes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Resultatene av undersøkelsen viser at kontrollert motivasjoner har svak sammenheng med tilfredsstillelsen av de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette tyder på at kontrollert ledelse kan føre til behovfrustrasjon. En annen studie som belyser dette er studien til Chen et al. (2015) som også blir nevnt i teorikapittelet. Denne artikkelen tar for seg en studie som skal undersøke om tilfredsheten eller frustrasjonen av de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, har en sammenheng med trivsel eller mistriivsel blant informantene. Resultatene viste at tilfredsheten av behovene bidro til velvære på arbeidsplassen, mens frustrasjon av behovene bidro til mistriivsel.

I artikkelen til Gagné et al (2014), som også ble brukt i teorikapittelet, ble det utført en undersøkelse som belyser sammenhengen mellom variablene som ble brukt i denne masteravhandlingen. I resultatene kommer det frem at autonom motivasjon har en positiv sammenheng med tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene, som igjen hadde en positiv sammenheng med støttende ledelse. Kontrollert motivasjon derimot, hadde ikke sammenheng med tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene. Det betyr at det oppstod behovfrustrasjon, som igjen hadde positiv sammenheng med kontrollert ledelse.

### 2.3.3 Jobbengasjement og turnoverintensjon

Når det kommer til jobbengasjement og turnoverintensjon, kan vi se på blant annet artikkelen til Babakus et al. (2017) som tar for seg hvordan ulike faktorer på arbeidsplassen kan føre til enten jobbengasjement eller turnoverintensjon. Studien tar også for seg kundeorientering som moderator. Til tross for at den delen ikke er relevant for min undersøkelse, skal jeg kort oppsummere funnene i artikkelen. Det kommer frem av resultatene i artikkelen at anerkjennelse på arbeidsplassen fører til jobbengasjement, mens

for store utfordringer og stressfaktorer fører til turnoverintensjon. Anerkjennelsen kan både komme fra ledelsen og kollegaer, men også personlig anerkjennelse. Dette tyder på at både autonom og mild form for kontrollert motivasjon fører til jobbengasjement. Ansatte som blir utsatt for stress derimot, og har så vanskelige arbeidsoppgaver at mestringsfølelsen er inteteksisterende, kan bli ytre motiverte eller i verste fall a-motiverte.

Masteravhandlingen til Olafsen og Westbye (2010) inkluderer også jobbengasjement og turnoverintensjon. Der kommer det frem at autonom motivasjon har en stor sammenheng med jobbtildfredshet, som da fører til jobbengasjement. Det blir også sagt at autonom motivasjon til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene skaper positiv holdning i form av jobbtildfredshet. På den andre siden, kommer det frem at autonom motivasjon ikke har en relevant sammenheng med turnoverintensjon. Det betyr at hvis de ansatte blir autonom-motivert på arbeidsplassen, har de ikke lyst eller tanker om å bytte arbeidsplass eller karriere.

## 2.4 Oppsummering

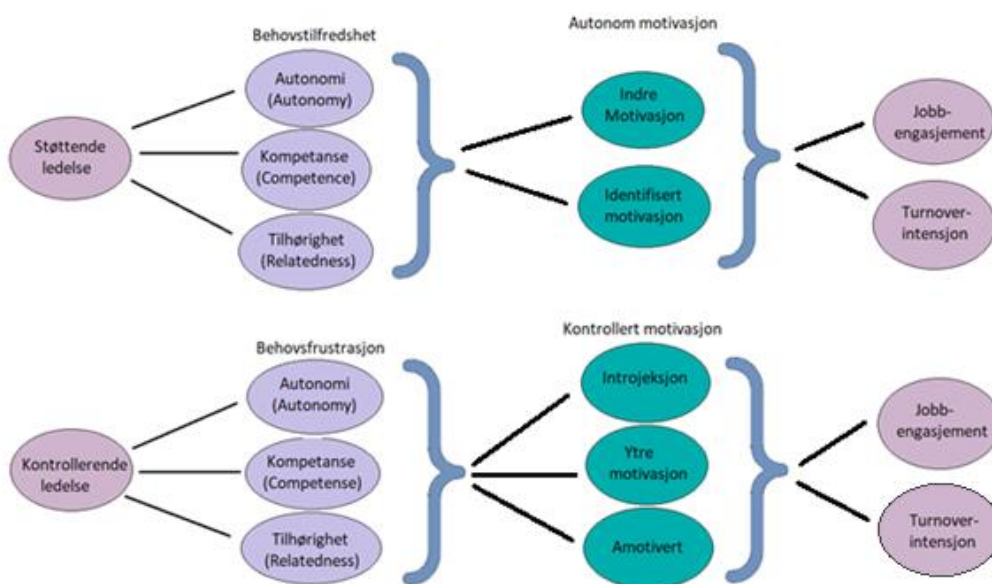
Dette kapitlet har tatt for seg teorier som har blitt utviklet rundt de temaene som er brukt i denne oppgaven, samt tidligere forskning som har blitt gjort rundt disse temaene. Som nevnt tidligere, finnes det veldig mye forskning allerede. Jeg velger å se positivt på det, fordi da har jeg mange gode forskninger og eksempler å lære av, samtidig som jeg kan se om de samme resultatene fremkommer av resultatene i min masteravhandling.

### 3 Modell og hypoteser

I dette kapitlet vil forskningsmodellen og hypotesene bli presentert. Modellen beskriver denne oppgavens forskningsvariabler og hvilken sammenheng disse har med hverandre. Hypotesene er utarbeidet ut ifra relevant teori og tidligere forskning, og har en sammenheng med modellen.

#### 3.1 Forskningsmodell

Modell 1: Forskningsmodell



Først skal vi se på den utarbeidede forskningsmodellen, som viser sammenhengen mellom variablene som har blitt undersøkt i denne oppgaven. Vi kan se at modellen først tar for seg sammenhengen mellom støttende ledelse og de tre grunnleggende behovene - autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Videre er målet å undersøke sammenhengen mellom tilfredsstillelsen av de tre behovene og autonom motivasjon. Teorien tilsier at det skal være en positiv sammenheng mellom tilfredsstillelse av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og autonom



motivasjon. Som nevnt i teoridelen, har integrert motivasjon ikke blitt tatt med i denne undersøkelsen, fordi den har for like kvalifikasjoner med indre motivasjon. Som det også fremkommer av modellen, har identifisert motivasjon blitt plassert under autonom motivasjon, grunnet dens høye grad av autonomi. Til slutt skal sammenhengen mellom autonom motivasjon og jobbengasjement og turnoverintensjon bli undersøkt.

Den andre delen av modellen tar for seg kontrollerende lederstil og hvilken sammenheng den har med motivasjonen på arbeidsplassen. Først blir sammenhengen mellom kontrollerende ledelse og frustrasjon av de grunnleggende behovene presentert. Ved mangel av tilfredsstillelse av behovene kan det oppstå behovfrustrasjon. Videre skal vi se på sammenhengen mellom behovfrustrasjon og kontrollert motivasjon. Til slutt i denne delen av modellen, skal sammenhengen mellom kontrollert motivasjon, og jobbengasjement og turnoverintensjon bli undersøkt.

## 3.2 Hypoteser

Teorien og tidligere forskning tilsier at det skal være positiv sammenheng mellom støttende ledelse og behovtilfredshet, fordi støttende ledelse oppfordrer til autonomi, kompetanseheving og får de ansatte til å føle seg trygge på arbeidsplassen. Baard et al. (2004) mener at støttende ledelse kan bidra til tillit blant de ansatte på arbeidsplassen, og Deci og Ryan (1985) skriver at støttende ledelse kan bidra til tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene. Som nevnt i kapittelet om tidligere forskning, kom det også frem i både undersøkelsen til Olafsen og Westbye (2010) og Baard et al. (2004) at støttende ledelse hadde en positiv sammenheng med behovtilfredshet. Dermed har følgende hypoteser blitt utarbeidet:

*Hypotese 1: Støttende ledelse har en positiv sammenheng med tilfredshet av behovet for autonomi blant ansatte.*

*Hypotese 2: Støttende ledelse har en positiv sammenheng med tilfredshet av behovet for kompetanse blant ansatte.*

*Hypotese 3: Støttende ledelse har en positiv sammenheng med tilfredshet av behovet for tilhørighet blant ansatte.*

Når det kommer til sammenhengen mellom behovtilfredshet og autonom motivasjon, kan vi igjen se i funnene til undersøkelsen til Olafsen og Westbye (2010) at det finnes en sterk sammenheng der. De skriver i sin avhandling at tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet har en relevant sammenheng med autonom motivasjon. Baard et al. (2004) understreker dette med sine to undersøkelser, og påstår at behovtilfredshet har en signifikant sammenheng med indre motivasjon. Disse funnene blir forsterket av teorien, da blant andre Deci og Ryan (2000) og Gagné og Deci (2005) hevder at autonom motivasjon, og spesielt indre motivasjon blir trigget av at de grunnleggende behovene blir tilfredsstilt på arbeidsplassen. Med bakgrunn i dette ble de neste hypotesene utformet:

*Hypotese 4: Tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet har en positiv sammenheng med indre motivasjon på arbeidsplassen.*

*Hypotese 5: Tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet har en positiv sammenheng med identifisert motivasjon på arbeidsplassen.*

Jeg valgte å se på sammenhengene over hver for seg, for å undersøke om det var noen forskjell på sammenhengen mellom behovtilfredshet og indre motivasjon, og behovtilfredshet og identifisert motivasjon. Likevel, på det neste steget, ville jeg se på autonom motivasjon generelt. Av teorien kommer det frem at autonom motivasjon har en positiv sammenheng med jobbengasjement (Bakker og Demerouti, 2008). Av den tidligere forskningen til Babakus et al. (2017) ser vi at autonom motivasjon eller mild form for kontrollert motivasjon fører til jobbengasjement. Dette er fordi det kom frem at anerkjennelse har en sammenheng med jobbengasjement. Av undersøkelsen til Olafsen og

Westbye (2010) kan vi se at autonom motivasjon har en stor sammenheng med jobbengasjement, mens den ikke hadde relevant sammenheng med turnoverintensjon. Dermed ble følgende hypoteser utarbeidet:

*Hypotese 6: Autonom motivasjon har en positiv sammenheng med jobbengasjement.*

*Hypotese 7: Autonom motivasjon har en negativ sammenheng med turnoverintensjon.*

På den andre delen av modellen, skal hypotesene rundt kontrollerende ledelse og motivasjon forklares. Kontrollerende ledelse blir i teorien forklart som en ledelsestype hvor lederen bestemmer hva som skal gjøres og hvordan ting skal gjøres, noe som etterlater lite rom for autonomi og kompetanseheving, samt skaper lite tillit på arbeidsplassen (Baard et al., 2004; Jacobsen, 2014; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Artikkelen til Halvari et al. (2012) og artikkelen til Gagné et al. (2014) omhandler to ulike undersøkelser, som begge viser at kontrollert motivasjon ikke har signifikant sammenheng med tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dermed kan vi se de neste hypotesene i denne oppgaven.

*Hypotese 8: Kontrollerende ledelse har en positiv sammenheng med frustrasjon av behovet for autonomi.*

*Hypotese 9: Kontrollerende ledelse har en positiv sammenheng med frustrasjon av behovet for kompetanse.*

*Hypotese 10: Kontrollerende ledelse har en positiv sammenheng med frustrasjon av behovet for tilhørighet.*

Hvis det oppstår behovfrustrasjon på arbeidsplassen, kan dette føre til kontrollert motivasjon. Når medarbeiderne i en organisasjon ikke får tilfredsstilt de grunnleggende behovene, må de finne andre måter å bli motivert på. Samtidig, om de ikke lenger kan motiveres av selve oppgaven eller mestringfølelsen de får av å utføre den, kan de eventuelt motiveres av materielle goder eller en belønning som venter når oppgaven er utført (Gagné og Deci, 2005). Reguleringene for ytre motivasjon som er å finne under selvbestemmelsesteorien, kan være et resultat av behovfrustrasjon (Gagné et al., 2014). Hvis situasjonen er så ille at den ansatte verken blir indre- eller ytre motivert, har det oppstått a-motivasjon (Halvari et al., 2012). På bakgrunn av teorien, har de neste hypotesene blitt utarbeidet:

*Hypotese 11: Frustrasjon for autonomi, kompetanse og tilhørighet har en positiv sammenheng med introjeksjon motivasjon.*

*Hypotese 12: Tilfredshet av behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet, har en positiv sammenheng med ytre motivasjon.*

*Hypotese 13: Tilfredshet av behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet, har en positiv sammenheng med a-motivasjon.*

Til slutt kan vi se på utfallet av kontrollert motivasjon og mangel av behovtilfredshet. Som i den første delen av modellen, har de kontrollerte motivasjonstypene blitt slått sammen til en variabel - kontrollert motivasjon. Kontrollert motivasjon har ifølge tidligere forskning en positiv sammenheng med turnoverintensjon (Babakus et al., 2017). Teorien tilsier også at mangel på tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene på arbeidsplassen fører til lite motivasjon, og dermed turnoverintensjon (Lambert et al., 2001). Dette tyder på at autonom motivasjon ikke skal ha positiv sammenheng med jobbengasjement. Grunnet dette presenteres de to siste hypotesene:

*Hypotese 14: Kontrollert motivasjon har en negativ sammenheng med jobbengasjement.*

*Hypotese 15: Kontrollert motivasjon har en positiv sammenheng med turnoverintensjon.*

### 3.3 Oppsummering

Dette kapittelet har tatt for seg modellen og hypotesene som ble utviklet rundt temaene som blir forsket på i denne masteravhandlingen. Sammenhengen mellom de ulike variablene har blitt forklart, slik at det blir lettere å danne et bilde for denne forskningen. Videre skal vi se på metoden som har blitt brukt til å undersøke problemstillingen.

## 4 Metode

I dette kapittelet skal metoden i masteravhandlingen bli presentert. Avhandlingen baserer seg på et samarbeid mellom norsk tannpleierforening og en forskergruppe ved Universitetet i Sørøst-Norge. Forskergruppen består av Anne E. M. Halvari, Hallgeir Halvari, Anja Olafsen, Kari. E. Dahl og Torill Tveito.

Den originale undersøkelsen har ennå ikke blitt publisert, da den strekker seg over en lengre periode, og de siste dataene i skrivende stund ennå ikke har blitt innsamlet. Siden Hallgeir Halvari er min veileder, fikk jeg tilgang til den første av totalt tre datainnsamlinger som jeg kunne analysere og basere denne masteravhandlingen på.

Da jeg ikke var med på å velge temaene som skulle bli undersøkt i den originale forskningen, eller utformet spørreundersøkelsen, måtte jeg avgrense noe av innholdet i metodekapittelet. Alle spørsmålene i datasettet ble ikke brukt, da det ikke var alt som var relevant for min oppgave, og det originale prosjektet er mye større enn denne avhandlingen, både i form av tid og ressurser.

Temaene i dette kapittelet blir gjort rede for ut i fra min tolkning av både spørreskjemaet og datasettet.

### 4.1 Forskningsdesign

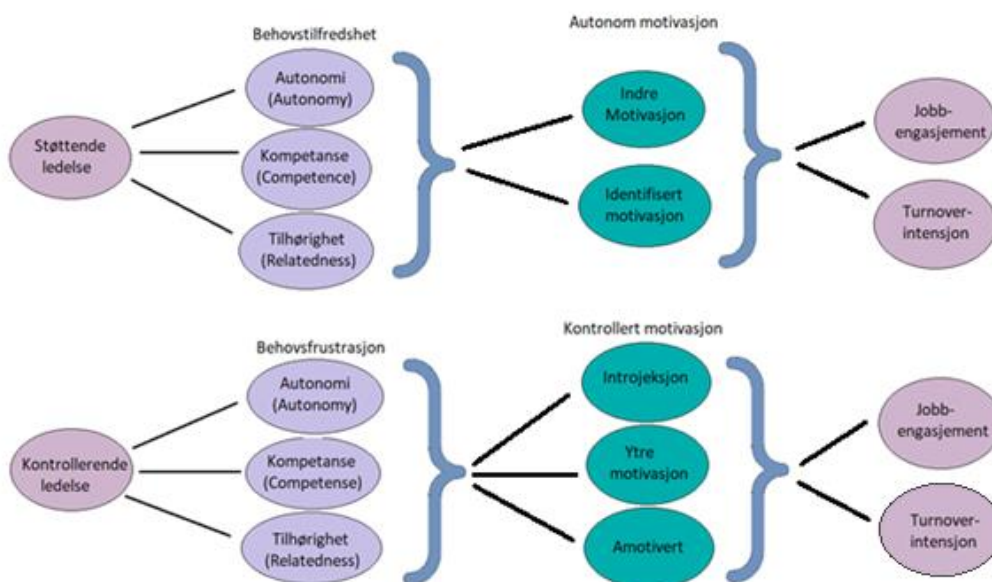
Forskningsdesign er rammeverket som setter grensene for en forskningsundersøkelse, og bestemmer planen for hvordan denne skal utføres (Selnes, 1999). Hvilket forskningsdesign man velger, avgjør hvordan man samler inn data, hvilke typer informanter man velger, samt hva slags analyse man går for. Før man velger design til sin forskning, bør man stille seg noen spørsmål. Hva er målet med undersøkelsen og hvor mye vet jeg om temaet jeg skal forske på? Hvis dette er et helt ukjent tema for forskeren, er det viktig å gjøre grundige undersøkelser i forkant av forskningen, slik at man er godt rustet og har forståelse for hva

dette dreier seg om (Gripsrud et al., 2016). Designet som ble brukt i denne undersøkelsen er et deskriptivt design.

Deskriptivt design, betyr direkte oversatt beskrivende design (Johannessen et al., 2011).

Denne typen design, blir brukt hvis temaet eller området har blitt forsket på før, og det finnes teori på dette området. Da ledelse og motivasjon på arbeidsplassen har blitt forsket på tidligere, passer denne undersøkelsen inn i denne kategorien. Det finnes også rikelig med teori rundt både ulike lederstiler, samt hvilken sammenheng de har med motivasjon på arbeidsplassen, og eventuelt jobbengasjement eller turnoverintensjon. Selnes (1999) hevder at deskriptivt design bør brukes, dersom man ønsker å finne sammenhengen mellom flere variabler. Det er nettopp det jeg ønsker med denne undersøkelsen. Nedenfor kan vi igjen se forskningsmodellen som ble utarbeidet, for å se sammenhengen mellom de ulike variablene, samt gi en presentasjon av variablene som inngår i problemstillingen.

### Modell 1: Forskningsmodell



Det er vanlig å først og fremst skille mellom naturvitenskapelige studier og samfunnsvitenskapelige studier (Johannessen et al., 2011). Naturvitenskapelige studier fokuserer på forskning av objekter som ikke kan ytre seg - natur, dyr og insekter, eller gener. Samfunnsvitenskapelig forskning derimot, fokuserer på forskningsobjekter som kan

snakke for seg, si sin mening og vise forståelse, slik som mennesker.

Samfunnsvitenskapelig forskning kan bli utført på to måter - kvalitativ metode og kvantitativ metode. I min oppgave har det blitt benyttet kvantitativ metode. Det er også den vanligste metoden å bruke i deskriptiv forskning. Dette er fordi man ofte ønsker et tydelig og konkret bilde, ved å innhente informasjon fra mange informanter, og kartlegge korrelasjonen mellom variablene.

Som nevnt tidligere, fikk jeg tilgang til allerede innsamlede data fra min veileder, Hallgeir Halvari. Han ønsket, sammen med Elisabeth Halvari, Anja Olafsen, Kari E. Dahl og Torill Tveito å utføre en *longitudinell tverrsnittstudie*, som skulle undersøke hvordan tannpleiere i Norge opplever sin arbeidsplass og arbeidssituasjon. Studien tar for seg ulike typer ledelse, hvilken sammenheng dette har med motivasjonen og jobbengasjement/turnoverintensjon hos de ansatte. Studien tar også for seg sammenhengen mellom disse variablene, og kundebehandlingen og kundetilfredsheten. De to sistnevnte skal ikke defineres noe ytterligere i denne oppgaven.

En tverrsnittstudie er en studie hvor forskningen foregår blant et bestemt utvalg informanter i en planlagt periode (Johannessen et al., 2011). En slik studie gir et øyeblikkelig bilde av resultatet av undersøkelsen. Det er mulig å ha ulike typer tverrsnittsundersøkelser. Noen kan vise hvordan ulike objekter reagerer på gitte variabler, mens andre kan vise hvordan de samme fenomenene kan variere på et spesielt tidspunkt.

Når en tverrstudie er longitudinell, betyr det at undersøkelsen strekker seg over lengre tid. Det er ofte et krav om temporalitet, som betyr en rekkefølge i tid. Kravet handler om at noe må ha skjedd, før noe annet kan skje (Gripsrud et al., 2016). Det er vanlig å utføre samme undersøkelse i ulike tidsrom, som kan gjentas to eller tre ganger. Det finnes flere typer longitudinelle forskningsmetoder, hvor de blir skilt med om det er de samme informantene som er med eller ikke, eller hvilke typer informanter som er med. I dette tilfellet har det blitt utført en panelstudie (Johannessen et al., 2011). Det betyr at det er de samme informantene som blir forsket på totalt tre ganger, med seks måneders mellomrom mellom hver undersøkelse. I denne masteravhandlingen derimot, har jeg kun benyttet meg av det første datasettet.



Som nevnt tidligere i dette kapittelet er det veldig viktig å ha et mål når en skal forske på noe. Jeg fikk som nevnt muligheten til å analysere data som allerede var innsamlet, men ikke analysert. Målet mitt for oppgaven var dermed å se hvilken sammenheng støttende og kontrollerende ledelse har med motivasjonen til tannpleiere i Norge, og hvilket utfall dette hadde på deres jobbengasjement og turnoverintensjon.

Jeg synes dette er en interessant studie, fordi lederne på tannlegesentre ofte ikke har lederutdannelse. De er ofte utdannet tannleger, som er et veldig imponerende og nødvendig yrke, men ikke nødvendigvis alltid tilstrekkelig for å lede andre medarbeidere. Dette kan ha en stor påvirkning på hvordan de utfører “lederdelen” av sine daglige arbeidsoppgaver.

## 4.2 Utvalg og populasjon

Når man har valgt den metoden man skal bruke, er det viktig å velge ut riktige informanter (Johannessen et al., 2011). I forskningsdesignet som har blitt brukt her - deskriptivt design - er det som nevnt tidligere vanlig å bruke kvantitativ forskningsmetode. Dette er fordi det i kvantitativ metode er vanlig å samle informasjon fra mange forskningsobjekter for å få en klar statistikk av forskningsbildet. I kvalitativ metode er det vanlig å ha mellom 10 og 15 informanter, fordi man ofte bruker dybdeintervjuer, samtaler eller lignende undersøkelser. I kvantitative undersøkelser får man forsket på mange flere informanter, fordi undersøkelsesmetoden er noe forenklet. Den går ikke like i dybden på svarene som kvalitativ forskning, men den viser et mye bredere perspektiv av hvordan forståelsen og forholdet mellom visse variabler er. Dermed er det viktig å ha riktig utvalg av informanter for å få et klart og pålitelig bilde.

Informantene som skal besvare spørreundersøkelsen, bør ha kunnskap om eller relasjon til forskningstemaet. I denne undersøkelsen, jobber alle informantene som tannpleiere. Det betyr at de alle kan ansees som pålitelige kilder, hvis vi utelukker faktumet som omhandler reliabilitet og validitet. Dette skal bli nærmere utdypet senere. Utvalget av informanter i denne undersøkelsen kan bli definert som et *homogent og kriteriebasert utvalg* (Johannessen et al., 2011).

Homogent betyr ensartet eller at noe er likt. Når et utvalg av informanter er homogent, betyr det at de har noe til felles. Når det kommer til kriteriebasert, betyr det at det også blir stilt noen krav til informantene. Felles for informantene, er at de er tannpleiere. Dette var også et krav i undersøkelsen. Tannpleierne har kunnskap og forståelse til å kunne besvare spørreundersøkelsen, som igjen hjelper med å besvare min problemstilling. Spørreskjemaet ble sendt ut til 999 informanter, slik at det skulle være mulig å kartlegge sammenhengen mellom variablene som skulle bli undersøkt i forskningen.

### 4.3 Spørreundersøkelsen

#### **Målutvikling**

Når man benytter seg av kvantitativ metode, er det enklere å distribuere sin undersøkelse, og man får samlet større mengder data. For å samle inn data er det vanlig å bruke et spørreskjema, slik som det ble gjort i denne oppgaven. I motsetning til kvalitativ datainnsamling, som ofte består av dybdeintervjuer som kan tilpasses situasjonen, er spørreskjemaene begrenset i forhold til svaralternativer, setting og eventuelle oppfølgingsspørsmål. Dermed er det viktig å formulere spørsmålene i spørreskjemaet på en slik måte, at de treffer informantene og meningsinnholdet kommer frem, samtidig som at spørsmålene er målbare. I dette tilfellet kan man benytte seg av *målutvikling*. Til tross for at det ikke var jeg som utviklet spørsmålene til denne spørreundersøkelsen, vil jeg likevel belyse hvordan jeg har tolket målutviklingen.

Målutvikling er en metode som hjelper oss med å utvikle mål for de valgte variablene til å fremkomme som gjennomtenkte, samt reflektere den teoretiske dimensjonen (Mitchell og Jolley, 2007). Bruk av målutvikling hjelper oss med å danne spørsmål i måleinstrumentene. Jeg skal nå ta for meg prosessen som ble utviklet av Bollen (1989). Den tar for seg fire steg som må til for å utvikle et godt måleinstrument – *1. Utvikling av teoretisk definisjon (Begrepsavklaring), 2. Identifisering av dimensjoner og latente variabler, 3. Utforme mål og 4. Spesifisere relasjonen mellom mål og latente variabler.*

## 1. Begrepsavklaring

Den førstnevnte dreier seg om at man må forklare variablene man har valgt å bruke i sin forskning med teoretiske definisjoner (Bollen, 1989). Da kan man presentere de ulike variablene og gjøre rede for dem. En teoretisk definisjon forbinder et begrep og et konsept ved å spesifisere konseptet. Hvis man avklarer begrepet, kan man utvikle mål til måleinstrumentet. Det er viktig at definisjonen er kort og konsis, slik at den enkelt forklarer variabelen. I teorikapittelet, ble variablene som ble brukt i denne masteravhandlingen presentert og definert.

## 2. Identifisering av dimensjoner og latente variabler

Videre må forskeren finne dimensjonene som skal presentere de latente variablene (Bollen, 1989). Dimensjoner er de ulike aspektene av et konsept eller en variabel. Målet med å finne dimensjonen, er at vi skal få et klart syn av variabelen som ble brukt. Når man utvikler dimensjonene, er det viktig å avgrense, slik at man i likhet med begrepsavklaringen holder det kort og konsist. Dimensjonene til de brukte variablene, ble også gjort rede for tidligere i teorikapittelet.

## 3. Utforme mål

Det tredje trinnet i målutvikling, er å utvikle mål med utgangspunkt i de teoretiske definisjonene og dimensjonene (Bollen, 1989). Dette kalles operasjonalisering, og tar for seg hvordan man kan måle de latente variablene i en forskning. Ifølge Bollen (1989), kan dette trinnet styrke validiteten i forskningen. Det er også vanlig å ha med kontrollvariabler for å sjekke om disse påvirker sammenhengen mellom utvalgte variabler (Berry, 1993). Kontrollvariablene som ble brukt i den originale undersøkelsen, ble ikke benyttet i min analyse. Dette er fordi jeg ønsket å analysere dette temaet på generell basis, og ikke fokusere på blant annet kjønn og alder. Jeg mener heller ikke at kontrollvariablene er relevante for de temaene og sammenhengene jeg har valgt, og tror de passer bedre til andre deler av undersøkelsen.

Videre skal vi se på variablene som ble brukt og testet i denne oppgaven, og hvordan disse ble utformet:

## ***Støttende og kontrollerende ledelse***

### *Støttende ledelse*

I artikkelen til Baard et al (2004), blir støttende ledelse definert som når “en leder forstår og anerkjenner den underordnedes perspektiv, gir viktig informasjon på en ikke-manipulerende måte, gir muligheter for valg og oppmuntrer til selvopplæring”. Målene for støttende ledelse er å finne i denne artikkelen. Det ble brukt 6 påstander i spørreundersøkelsen som skal måle i hvilken grad de ansatte opplever at deres leder er støttende (3.1-6). For å måle dette, fikk informantene en skala med 7 valg av grad av enighet. Valg 1 var “Svært uenig”, hvor på den andre siden var valg 7 “Svært enig”.

### Støttende ledelse

3.1 Jeg opplever at min overordnede gir meg valg og muligheter

3.2 Min overordnede oppfordrer meg til å stille spørsmål

3.3 Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting

3.4 Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på

3.5 Min overordnede tror på mine evner til å gjøre en god jobb

3.6 Jeg føler meg forstått av min leder

### *Kontrollerende ledelse*

På den andre siden, kan vi finne kontrollerende ledelse, som er motsetningen til støttende ledelse. Kontrollert ledelse kan defineres som at en leder legger frem et mål og en løsningsmetode, krever at den følges, ofte med et løfte om belønning eller trussel om straff på slutten (Baard et al. 2004). Som allerede nevnt, er logikken bak en kontrollerende ledelse, logikken om erstatning. Hvis man utfører en oppgave, får man en form for erstatning - en gulrot på slutten. Målene for kontrollerende ledelse er å finne i artikkelen til Halvari et al. (2012). For å måle kontrollerende ledelse, ble det utformet påstander over hvordan ansatte opplever ulike situasjoner med sin overordnede. Disse kan besvares på en skala fra 1-7, hvor 1 er “Svært uenig” og 7 er “Svært enig”, 4.1-12.

## Kontrollerende ledelse

- 4.1 Jeg opplever at min overordnede alltid prøver å endre meg
- 4.2 Min overordnede viser tydelig at jeg har skuffet han/henne når jeg ikke klarer å leve opp til hans/hennes forventninger
- 4.3 Min overordnede er mindre vennlig mot meg hvis jeg ikke ser ting på samme måte som han/henne
- 4.4 Min overordnede er hard med meg hvis jeg har skuffet han/henne
- 4.5 Min overordnede får meg til å føle meg skyldig når jeg har gjort noe han/hun ikke er tilfreds med
- 4.6 Min overordnede unngår å snakke med meg når jeg har gjort noe han/hun ikke er tilfreds med
- 4.7 Min overordnede avbryter meg ofte når vi snakker sammen
- 4.8 På jobb oppleves det som om min overordnede alltid forteller meg hva jeg skal gjøre
- 4.9 Min overordnede kritiserer meg ofte for hvordan jeg gjør arbeidet mitt
- 4.10 Jeg opplever at min overordnede ikke hører på meg
- 4.11 Jeg opplever at min overordnede undervurderer meg
- 4.12 Jeg opplever at min overordnede ikke respekterer meg

## ***Behovtilfredshet og behovfrustrasjon***

### *Behovtilfredshet*

Videre kan vi se på variablene som omhandler behovtilfredshet - autonomi, kompetanse og tilhørighet. Behovtilfredshet blir definert som et grunnleggende næringsstoff som aktiverer integrasjonsprosess og bidrar til god helse og psykisk velvære (Chen et al. 2015). Som nevnt i teorikapittelet, vil ansatte som får tilfredsstilt de grunnleggende behovene ha større mulighet til å motiveres på jobben, og dermed ha økt trivsel på arbeidsplassen. I spørreundersøkelsen, blir behovtilfredshet målt ved å ta for seg de ulike aktivitetene de ansatte utfører på jobben,

og følelsene rundt dem (5.1-12). Her blir også en skala med 7 punkter brukt, “Helt uenig” - “Helt enig”.

#### Behovtilfredshet

- 5.1 Jeg har en følelse av valg og frihet i de tingene jeg foretar meg på jobb
- 5.2 På jobb føler jeg at mine avgjørelser reflekterer hva jeg virkelig vil
- 5.3 På jobb føler jeg at valgene mine uttrykker den jeg virkelig er
- 5.4 På jobb føler jeg at jeg gjør det som virkelig interesserer meg
- 5.5 Jeg føler meg sikker på at jeg kan gjøre ting bra på jobb
- 5.6 Jeg føler meg i stand til å utføre det jeg gjør på jobb
- 5.7 Jeg føler meg kompetent til å nå mine mål på jobb
- 5.8 Jeg føler at jeg med godt resultat kan fullføre vanskelige oppgaver på jobb
- 5.9 Jeg føler at de menneskene jeg bryr meg om på jobben også bryr seg om meg
- 5.10 Jeg føler meg knyttet til de menneskene som bryr seg om meg og som jeg bryr meg om på jobben
- 5.11 Jeg føler meg nært knyttet til andre personer som er viktige for meg på jobben
- 5.12 Jeg opplever en varm og god følelse sammen med de menneskene jeg tilbringer tid med på jobb

#### *Behovfrustrasjon*

Behovfrustrasjon blir beskrevet som frustrasjon ved mangel av tilfredshet av de grunnleggende behovene, som fører til dårlig trivsel (Chen et al., 2015). Dette er en tilstand som kan oppstå ved mangel av autonomistøttende ledelse - med andre ord ved kontrollerende ledelse. Man kan måle behovfrustrasjon ved å måle mangelen av tilfredsstillelsen av de tre behovene - autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi kan finne disse målene i artikkelen til Chen et al. (2015). For å måle behovfrustrasjon i denne

undersøkelsen, ble spørsmålene i spørreskjemaet utformet som påstander som omhandler de ansattes negative følelser og tanker rundt deres arbeidssituasjon og ulike situasjoner som oppstår i arbeidshverdagen (6.1-12).

Disse kan også bli målt med en skala på 1-7, hvorav 1 er “Helt uenig” og 7 er “Helt enig”.

### Behovfrustrasjon

- 6.1 De fleste ting jeg gjør på jobb gjør jeg fordi jeg føler at jeg må
- 6.2 På jobb føler jeg meg tvunget til å gjøre mange ting jeg ikke selv ville valgt å gjøre
- 6.3 Mange av de tingene jeg gjør på jobb føler jeg meg presset til å gjøre
- 6.4 Mine daglige aktiviteter på jobb føles som en sammenhengende rekke av plikter
- 6.5 Jeg er i sterk tvil om hvorvidt jeg kan gjøre ting bra på jobb
- 6.6 Jeg føler meg skuffet over mange av mine prestasjoner på jobben
- 6.7 Jeg føler meg usikker på mine evner på jobben
- 6.8 På jobb føler jeg meg mislykket på grunn av de feilene jeg gjør
- 6.9 På jobb føler jeg meg ekskludert fra den gruppen jeg ønsker å være en del av
- 6.10 På jobb føler jeg at folk som er viktige for meg er kalde og fjerne i forhold til meg
- 6.11 Jeg har inntrykk av at folk jeg tilbringer tid med på jobb misliker meg
- 6.12 Jeg føler de relasjonene jeg har på jobb kun er overfladiske

### ***Autonom og kontrollert motivasjon***

#### *Autonom motivasjon*

De neste variablene som blir målt i undersøkelsen, er de som omhandler autonom motivasjon - indre motivasjon og identifisert motivasjon. I artikkelen til Gagné et al. (2014), kan vi finne definisjonen på indre motivasjon og identifisert motivasjon. Indre motivasjon,

blir først og fremst definert som at “man gjør en aktivitet for sin egen skyld, fordi aktiviteten enten er interessant eller hyggelig i seg selv”. Som allerede nevnt, ligger indre motivasjon i selve arbeidsoppgaven, og dette er noe den ansatte kun kan oppnå selv.

Identifisert motivasjon, blir definert som at “man utfører en oppgave fordi man identifiserer den med sin verdi, eller aksepterer den som sin egen”. Forskjellen mellom indre og identifisert motivasjon, er at mens indre motivasjon blir drevet kun av den ansattes interesse for arbeidsoppgaven, har identifisert motivasjon mer med verdier av oppgaven å gjøre. Som det blir nevnt i teorikapittelet, kan man se tegn til identifisert motivasjon, når målet er satt av ledelsen, men de ansatte har likevel rom og frihet til å løse oppgaven på en måte de synes er best.

Målene for autonom motivasjon er å finne i artikkelen til Gagné et al. (2014). I spørreundersøkelsen, blir variablene målt med påstander som omhandler grunnen til hvorfor de ansatte utfører sin jobb. Disse påstandene blir målt på en skala fra 1 til 7, hvor 1 er “Ikke i det hele tatt for denne grunnen” og 7 er “Akkurat for denne grunnen”. Disse er å finne i 9.1-3 og 10.1-3.

#### Autonom identifisert motivasjon

Jeg legger en innsats i jobben min...

9.1 Fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben

9.2 Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier

9.3 Fordi det å legge en innsats i denne jobben har personlig betydning for meg

#### Autonom indre motivasjon

10.1 Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben

10.2 Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende

10.3 Fordi den jobben jeg gjør er interessant



### *Kontrollert motivasjon*

De neste variablene i undersøkelsen, er de som tar for seg kontrollert motivasjon - introjeksjon-, ytre- og a-motivasjon. I artikkelen til Gagné et. al. (2014), blir introjeksjon motivasjon referert til som en “regulering av atferd, hvor den ansatte utfører en oppgave på grunn av selvsentrisk engasjement, skam eller skyldfølelse”. Videre, blir ytre motivasjon definert som at man utfører en aktivitet for å oppnå belønning, eller unngå straff administrert av andre, for eksempel ledelsen. A-motivasjon blir definert i artikkelen til Halvari et al. (2012), hvor variabelen blir beskrevet som “en tilstand der man mangler intensjon til å oppføre seg”. Som nevnt i teorikapittelet, jo nærmere man går mot a-motivasjon, desto mer ytre motivasjon og kynisme fremkommer hos den ansatte.

Målene til kontrollert motivasjon fremkommer i artikkelen til Gagné et al (2014). I spørreundersøkelsen, blir kontrollert motivasjon målt ved at utformingen av spørsmålene i spørreskjemaet fokuserer på hvorfor de ansatte legger en innsats i jobben sin 7.1-6, 8.1-4 og 11.1-3. Besvarelsene her er målt på en skala på 1-7, hvor 1 er “Ikke i det hele tatt for denne grunn” og 7 er “Akkurat for denne grunn”.

#### Kontrollert ytre motivasjon

- 7.1 For å få bekreftelse fra andre (f.eks. leder, kollegaer, familie, pasienter)
- 7.2 Fordi andre vil respektere meg mer (f.eks. leder, kollegaer, familie, pasienter)
- 7.3 For å unngå å bli kritisert av andre (f.eks. leder, kollegaer, familie, pasienter)
- 7.4 Fordi andre vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min (f.eks. arbeidsgiver, leder)
- 7.5 Fordi andre tilbyr meg jobbsikkerhet hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min (f.eks. arbeidsgiver, leder)
- 7.6 Fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke legger en stor nok innsats i den

Kontrollert introjeksjon motivasjon

8.1 Fordi jeg må bevise ovenfor meg selv at jeg kan

8.2 Fordi det får meg til å føle meg stolt av meg selv

8.3 Fordi ellers ville jeg føle meg skamfull

8.4 Fordi ellers ville jeg få en dårlig selvfølelse

A-motivasjon

11.1 Jeg legger ikke innsats i jobben fordi jeg føler jeg kaster bort tiden min ved å jobbe

11.2 Jeg gjør lite fordi jeg ikke synes denne jobben er verdt å legge noen innsats i

11.3 Jeg vet ikke hvorfor jeg gjør denne jobben, den er meningsløs

### ***Jobbengasjement og turnoverintensjon***

#### *Jobbengasjement*

Til slutt er det på tide å se på utfallet av de målte variablene. Nemlig å måle jobbengasjementet på arbeidsplassen, samt turnoverintensjon. Vi skal først se på førstnevnte. Jobbengasjement blir definert som “en positiv arbeidsrelatert tilstand av oppfyllelse som er preget av kraft, engasjement og absorbering” (Schaufeli et al., 2006). Som nevnt i teorikapittelet, blir jobbengasjement beskrevet som en holdning til arbeidsplassen, hvor den ansatte har spesifikke tanker, følelser og intensjoner tilknyttet arbeidet.

Artikkelen til Schaufeli et al. (2006) tar for seg hvordan man kan måle jobbengasjement, og påstandene i spørreundersøkelsen er tatt fra denne artikkelen. Påstandene tar for seg positive følelser og tanker som oppstår hos de ansatte, når de utfører arbeidsoppgaver. Skalaen er fra 1 til 7, hvor 1 er “Aldri”, mens 7 er “Daglig”, 28.1-9.

## Jobbengasjement

- 28.1 Jeg er full av energi i arbeidet mitt
- 28.2 Jeg føler meg sterk og energisk på jobben
- 28.3 Jeg er entusiastisk i jobben min
- 28.4 Jeg blir inspirert av jobben min
- 28.5 Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben
- 28.6 Jeg føler meg glad når jeg fordyper meg i arbeidet mitt
- 28.7 Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør
- 28.8 Jeg er oppslukt av arbeidet mitt
- 28.9 Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt

## *Turnoverintensjon*

Det andre utfallet av motivasjonen til de ansatte er turnoverintensjon. Begrepet kan defineres som “en ansatts intensjon om frivillig endring av arbeidsplass eller bedrift” (Schyns et al., 1996). Det betyr at hvis en ansatt har tanker eller planer om å slutte i jobben, og bytte enten arbeidsplass eller yrke, kalles dette turnoverintensjon. Artikkelen til Luchak og Gellatly (2007), tar for seg hvordan man kan måle turnoverintensjon. I spørreundersøkelsen blir påstandene som skal måle turnoverintensjon utformet tanker rundt det å forlate jobben.

Påstandene er å finne i 34.1-3 og 35.1-3 i spørreskjemaet. Målene blir rangert på en skala fra 1 til 7, hvor 1 er “Aldri” og 7 er “Hele tiden”.

## Turnoverintensjon

- 34.1 Tenker på å forlate denne jobben
- 34.2 Planlegger å se etter en ny jobb i løpet av de neste 12 månedene

34.3 Vil aktivt søke etter en ny jobb utenfor denne arbeidsplassen

35.1 Har jeg ganske regelmessig tenkt på å si opp min stilling

35.2 Har jeg ganske regelmessig tenkt på å søke etter en ny jobb

35.3 Har jeg ganske regelmessig hatt til hensikt å slutte

4. Spesifisere relasjonen mellom mål og latente variabler.

Når man har utformet målene i form av spørsmål eller påstander til spørreundersøkelsen, er det siste som gjenstår å spesifisere relasjonen mellom målene og dimensjonene i en målmodell (Bollen, 1989). Målemodellen skal hjelpe oss å koble sammen en eller flere latente variabler med mål eller observerte variabler. Sammenhengen mellom de ulike variablene blir fremstilt i Modell 1. Modellen som ble brukt i denne oppgaven er en *refleksiv målemodell*. I en refleksiv målemodell blir variablene reflektert gjennom målene. Det vil si at variablene ikke er avhengige av å ha med alle målene for å eksistere.

#### 4.4 Validitet og reliabilitet

Når man har sendt ut sin undersøkelse, bør man ha i bakhodet at ikke alle returnerte svar vil være relevante og pålitelige. Det er derfor viktig å være kritisk når man skal analysere innsamlet data.

Validitet dreier seg om hvor gyldig noe er, og om forskningen faktisk måler det hensikten til målingen er (Johannessen et al., 2011). Risikoen for mangel av validitet, er at man kan trekke feil beslutninger, og dermed konkludere feil. Det er også vanlig å skille mellom *intern-, ekstern- og begrepsvaliditet* (Yin, 2009). Førstnevnte dreier seg om det eksisterer

kausalkausalrelasjon, og passer til de studiene som bruker kausalanalyse. Dette er derfor ikke relevant for denne oppgaven.

Ekstern validitet dreier seg om resultatene man får fra datainnsamlingen kan brukes i andre kontekster - for eksempel i andre bedrifter. Dette er noe som er mulig å gjøre i kvantitativ undersøkelse, da det er så mange informanter med, og hjelper med å danne et større bilde av det som undersøkes. Dette kan oppnås ved å for eksempel utføre den samme spørreundersøkelsen i flere bedrifter. Dette er dessverre ikke noe jeg har hatt mulighet til.

Likevel, har den originale undersøkelsen til forskningsgruppen ved Universitetet i Sørøst-Norge blitt utført i samme bedrift, men tre ganger med et halvt års mellomrom mellom hver gang. Dette øker validiteten betydelig for resultatene som vil fremkomme ved undersøkelsens slutt. Likevel er ikke dette noe jeg kan bruke i denne oppgaven.

Til slutt har vi begrepsvaliditet, som kan måles ved å se om den variabelen vi ønsker å måle stemmer overens med den teoretiske definisjonen (Johannessen et al., 2011). Dette kan skje ved at forskeren er teoretisk sikker på det vedkommende ønsker å måle, men også at informantene har en relevant relasjon til det som skal måles. Dette er den valideringsmetoden som er mulig å utføre i denne oppgaven. Informantene er alle tannpleiere som har en leder over seg. Dermed har de alle en relevant relasjon for det som skal undersøkes. Jeg har også oppsummert relevant teori, for å se om variablene stemmer overens med den eksisterende teorien.

Når det kommer til reliabilitet, dreier det seg om hvor pålitelig den innsamlede dataen er (Merriam, 1988). Først og fremst er det viktig at forskeren er nøye ved måling og behandling av data. Likevel ligger også mye i hendene til informantene, fordi det er viktig at spørsmålene blir besvart ærlig. Høy grad av reliabilitet kan oppnås hvis uavhengige informanter leverer likt eller bortimot likt resultat på samme forskning. Som det fremkommer av spørreundersøkelsen som er å finne i Vedlegg 1, blir det ved flere anledninger informert om at undersøkelsen er anonymisert, og at det oppfordres til å svare ærlig.

## 4.5 Oppsummering

Dette kapitlet har tatt for seg metoden som har blitt brukt i denne undersøkelsen. Da jeg ikke var med på å utvikle spørreskjemaet eller planlegge og velge metode, har dette kapitlet vært min tolkning av hvordan jeg oppfatter at metodedelen har blitt utført. Nå som metoden i denne oppgaven er gjort rede for, er det tid for analyse av det innsamlede datamaterialet.

## 5 Analyse

Som nevnt tidligere ble undersøkelsen utført blant tannpleiere, og dette er en del av en større og mer omfattende undersøkelse. Det ble mottatt 297 besvarelser, og som nevnt tidligere, ble det sendt ut 999 spørreskjemaer. Informantene utgjorde 1/3 av populasjonen, noe som er en god representasjon av forholdene som blir undersøkt. Resultatene av undersøkelsen viser ingen avvik, da det ikke ble gitt noen svaralternativ som ikke ga verdi, og det var obligatorisk å besvare alle spørsmålene. Den originale undersøkelsen ble avgrenset og kortet ned. Spørsmålene og variablene tatt med i denne oppgaven, er kun de som er relevante for å evaluere mine hypoteser, og dermed besvare min problemstilling. Programmet som ble brukt til å evaluere datamaterialet, var SPSS. Dette hjalp meg med å få et godt innblikk i besvarelsene, samt vurdere mine hypoteser.

### 5.1 Deskriptiv analyse

Først og fremst ønsker jeg å se på deskriptiv analyse. Deskriptiv analyse har en begrensning på konkret datamateriale (Johannessen et al., 2011). Det er vanlig å bruke en slik analyse for å få en oversikt over sammenhenger mellom variablene, se på gjennomsnitt, standardavvik og skjevhet blant disse variablene. Deskriptiv analyse viser normalfordelingen blant variablene. Tabell 1 gir oss en oversikt over den deskriptive analysen. Tabellen tar for seg de sammenslåtte variablene, og ikke enkeltspørsmål. Den fullstendige tabellen som tar for seg enkeltspørsmål er å inne i Vedlegg 2.

Gjennomsnittet kan hjelpe oss med å se den sentrale verdien i en fordeling (Johannessen et al., 2011). Samtidig, i en fordeling, kan noen variabler ha samme verdier som gjennomsnittet, mens andre kan ligge langt unna. Da snakker vi om ulike avvik fra gjennomsnittet (Johannessen et al., 2011). I slike tilfeller, er det interessant å se på hvordan variablene fordeler seg i forhold til gjennomsnittet. Denne variasjonen kan man beregne ved hjelp av standardavviket (Gripsrud et al., 2016). Hvis standardavviket er lavt, kan dette tyde på at informantene svarte på spørsmålene relativt likt. Er standardavviket høyt, viser det at informantene har besvart spørsmålene veldig forskjellig.

Tabell 1: Deskriptiv analyse

Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet
Støttende ledelse	5,49	1,38	-1,08
Kontrollerende ledelse	2,21	1,36	1,25
Autonomi	5,45	1,07	-,89
Kompetanse	6,23	,66	-,95
Tilhørighet	5,81	,97	-1,12
Autonomifrustrasjon	2,71	1,30	,80
Kompetansefrustrasjon	1,74	,86	1,86
Tilhørighetsfrustrasjon	1,88	1,12	1,76
Ytre motivasjon	2,91	1,22	,37
Introjeksjon	4,14	1,38	-,11
Identifisert motivasjon	6,02	,96	-1,01
Indre motivasjon	5,64	1,14	-,93
A-motivasjon	1,12	,46	3,43
Jobbengasjement	5,67	1,12	-1,22
Turnoverintensjon	2,29	1,39	1,19

Standardavviket bør ligge på under 2, fordi det tyder på at informantene oppfatter situasjonen relativt likt, og dermed svarer relativt likt. Ligger standardavviket på over 2, indikerer dette at informantene har besvart undersøkelsen svært ulikt, noe som betyr at de oppfatter i vårt tilfelle situasjonen på arbeidsplassen helt ulikt. Av Tabell 1 kan vi se at standardavviket ligger på under 2 for alle svarene. Dermed beholdes alle verdiene.

Når det kommer til skjevhet, er dette en verdi som baserer seg på normalfordeling. Skjevhetsverdien bør ligge mellom -3,0 og 3,0, for å ikke ansees som ekstrem (Kline, 1998). Samtidig argumenterer Sørebo (2015) for at skjevhet bør ligge mellom -2,0 og 2,0. Dersom



noen av verdiene overstiger de satte grensene for skjevhet, bør de forkastes, da det kan være tvil rundt reliabiliteten på dataene. Vi kan se i Tabell 1, at det kun er variabelen a-motivasjon som har en verdi over 3 (3,43).

Vi kan se at de fleste påstandene ligger rett innenfor grensen som er satt av Kline (1998), Disse velger jeg dermed å beholde. Siden a-motivasjon ligger over grensen for det som bør beholdes, bør den egentlig forkastes. Dette er fordi det kan være tvil rundt troverdighet i besvarelsene av disse påstandene. Det kan være mange grunner til at besvarelsene er ulike, for eksempel at det er vanskelig å svare helt ærlig på spørsmålene, da det dreier seg om a-motivasjon. Det kan også være tilfelle at de ansatte faktisk opplever motivasjonen veldig ulikt. Dermed velger jeg likevel å beholde denne påstanden.

Hvis vi ser på tabellen i Vedlegg 2, er det noen av påstandene som har en høy skjevhetsverdi. Der er det snakk om ganske konkrete og bastante påstander, som kan være vanskelig å svare ærlig på, til tross for at informantene har blitt underrettet om taushetsplikt og anonymisering. To av påstandene som har mest ekstrem verdi er for eksempel:

“Jeg gjør lite fordi jeg ikke synes denne jobben er verdt å legge noen innsats i.” (5,900)

“Jeg vet ikke hvorfor jeg gjør denne jobben, den er meningsløs”. (6,326)

På det førstnevnte spørsmålet svarte de fleste at dette ikke var grunnen i det hele tatt eller at dette var veldig lite av grunnen. Men to informanter svarte annerledes. En svarte at dette var noe av grunnen til liten innsats i arbeidet, mens en annen svarte at det var nettopp denne grunnen som gjorde at vedkommende ikke la inn så mye innsats i jobben. Det samme gjelder påstanden om at medarbeiderne føler at jobben er meningsløs. De fleste svarte at dette ikke var grunnen i det hele tatt, eller at det var veldig lite av grunnen. Samtidig svarte to informanter at dette var noe av grunnen, og to svarte at dette var mye av grunnen og akkurat den grunnen til liten innsats.

Dette viser til at noen av svarene skiller seg veldig ut fra normalen. Likevel ønsker jeg å beholde disse verdiene, da dette er svært viktige faktorer, og det skal gå ganske langt før en ansatt har en så negativ holdning til sine arbeidsoppgaver.

## 5.2 Korrelasjonsanalyse

Nå som vi har sett på de ulike variablene hver for seg i den deskriptive analysen, skal vi se på korrelasjonen mellom dem. Det ble kjørt en Pearsons korrelasjonstest på alle variablene, for å se på sammenhengen mellom dem. Korrelasjonen sier oss noe om hvor mye to målbare variabler henger sammen med hverandre. Tabell 2a og 2b tar for seg disse sammenhengene. Av Tabell 2a kan vi se at støttende ledelse har en positiv sammenheng med tilfredsstillelse av de tre behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene, har igjen en positiv sammenheng med indre- og identifisert motivasjon. Videre kan vi se at indre- og identifisert motivasjon har begge en positiv sammenheng med jobbengasjement, og en negativ sammenheng med turnoverintensjon. Det betyr at korrelasjonstabellen bekrefter forventningene jeg hadde til sammenhengene før analysen begynte.

Tabell 2a: Korrelasjonsanalyse

		Støttende ledelse	Autonomi	Kompetanse	Tilhørighet	Indre motivasjon	Identifisert motivasjon	Jobb-engasjement	Turnover-intensjon
Støttende ledelse	Pearson Correlation	1							
	Sig. (2-tailed)								
	N	294							
Autonomi	Pearson Correlation	,609**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,000							
	N	292	295						
Kompetanse	Pearson Correlation	,205**	,404**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000						
	N	291	292	294					
Tilhørighet	Pearson Correlation	,355**	,497**	,304**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000					
	N	289	290	289	292				
Indre motivasjon	Pearson Correlation	,243**	,481**	,415**	,420**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000				
	N	291	292	291	289	294			
Identifisert motivasjon	Pearson Correlation	,154**	,275**	,376**	,200**	,539**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,000	0,000	0,001	0,000			
	N	293	294	293	291	293	296		
Jobb-engasjement	Pearson Correlation	,329**	,514**	,331**	,335**	,687**	,366**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	278	280	279	276	278	280	281	
Turnover-intensjon	Pearson Correlation	-,352**	-,419**	-,277**	-,377**	-,370**	-0,032	-,438**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,586	0,000	
	N	288	289	288	286	288	290	276	291

\*\* . Korrelasjonen er signifikant ved 0.01 nivå (2-tailed).

Videre kan vi av Tabell 2b se at det er en positiv sammenheng mellom variablene kontrollerende ledelse, og frustrasjon av de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Deretter kan vi se at det er en positiv sammenheng mellom frustrasjon av de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og introjeksjon motivasjon, hvorav sammenhengen mellom introjeksjon og tilhørighet er signifikant ( $,038^*$ ). Autonomi og kompetanse har en positiv sammenheng med ytre motivasjon, mens tilhørighet ikke har en signifikant korrelasjon til ytre motivasjon. Som forventet er det en sammenheng mellom frustrasjon av alle de tre grunnleggende behovene og a-motivasjon.

Avslutningsvis, ser vi i Tabell 2b at introjeksjon ikke har sammenheng med verken jobbengasjement eller turnoverintensjon. Ytre motivasjon har kun positiv sammenheng med turnoverintensjon, mens a-motivasjon har som forventet, en positiv sammenheng med turnoverintensjon og en negativ sammenheng med jobbengasjement.

Tabell 2b: Korrelasjonsanalyse

		Kontrollert ledelse	Autonomi frustrasjon	Kompetanse frustrasjon	Tilhorighet frustrasjon	Ytre motivasjon	Introjeksjon	A-motivasjon	Jobb-engasjement	Turnover-intensjon
Kontrollert ledelse	Pearson Correlation	1								
	Sig. (2-tailed)									
	N	284								
Autonomi frustrasjon	Pearson Correlation	,535**	1							
	Sig. (2-tailed)	0,000								
	N	281	293							
Kompetanse frustrasjon	Pearson Correlation	,257**	,357**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000							
	N	284	293	297						
Tilhorighet frustrasjon	Pearson Correlation	,491**	,493**	,442**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000						
	N	279	287	290	290					
Ytre motivasjon	Pearson Correlation	0,114	,220**	,156**	0,084	1				
	Sig. (2-tailed)	0,056	0,000	0,007	0,158					
	N	280	290	293	286	293				
Introjeksjon	Pearson Correlation	,118*	0,050	,133*	0,105	,447**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,048	0,396	0,022	0,076	0,000				
	N	280	289	293	286	290	293			
A-motivasjon	Pearson Correlation	,124*	,230**	,293**	,167**	0,004	-0,070	1		
	Sig. (2-tailed)	0,039	0,000	0,000	0,005	0,946	0,240			
	N	279	286	290	283	286	286	290		
Jobb-engasjement	Pearson Correlation	-,258**	-,459**	-,314**	-,249**	-0,067	0,025	-,361**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,263	0,675	0,000		
	N	269	277	281	275	278	279	275	281	
Turnover-intensjon	Pearson Correlation	,391**	,518**	,264**	,390**	,150*	0,082	,162**	-,438**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,011	0,164	0,006	0,000	
	N	279	287	291	284	287	287	285	276	291

\*\* . Korrelasjonen er signifikant ved 0.01 nivå (2 tailed).

\* . Korrelasjonen er signifikant ved 0.05 nivå (2-tailed).

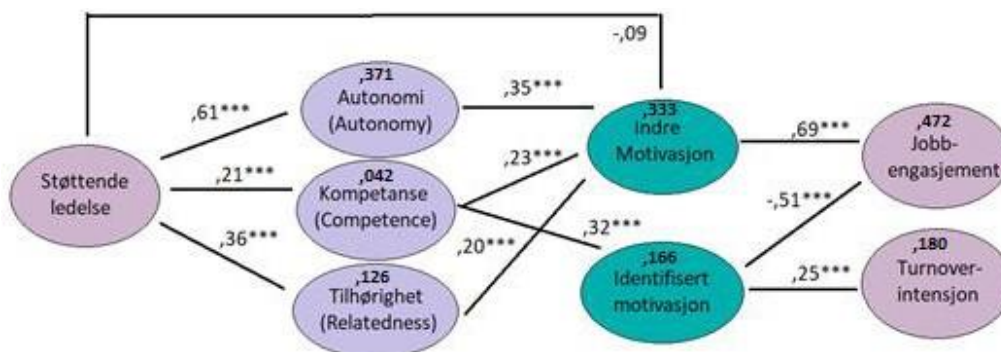
Analysene viser ikke støtte til alle hypotesene. Likevel ønsker jeg ikke å forkaste noen av hypotesene ennå. Sammenhengene i hypotesene ble sett nærmere på i en regresjonsanalyse.

### 5.3 Lineær regresjon

Til slutt skal vi se på en regresjonsanalyse som går grundigere inn på sammenhengen mellom de ulike variablene. Regresjonsanalyse er en teknikk som hjelper med å analysere gjennomsnittsverdien mellom en avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler (Johannessen et al., 2011). Resultatet av regresjonsanalysen kan vi se i Tabell 3a og 3b.

#### Hypotese 1-7

Modell 4: Forskningsmodell del 1a



\* $P < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; one-tailed tests of sign.

#### Støttende ledelse og behovtilfredshet

Vi kan se at støttende ledelse har en sterk sammenheng med både tilfredsstillelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Likevel kan vi se at støttende ledelse har sterkest sammenheng med autonomi, og beta-verdien er ,61\*\*\*.

Det er også viktig å se på F-verdien og  $R^2$ -verdien. F-verdien forteller oss om hele modellen er signifikant. Hvis verdien er høy, tyder det på at det er mye variasjon i den avhengige variabelen som forklares av den uavhengige. Det betyr at hvis det er høy F-verdi, er det liten

sannsynlighet for at den avhengige variabelen kunne finnes uten den uavhengige. Vi kan se at alle verdiene er høye, hvorav autonomi er ekstremt høy. Det betyr at det er veldig liten sjans for at behovet for autonomi tilfredsstilles uten at støttende ledelse er tilstede.  $R^2$  dreier seg om forklart varians, og hvor stor del av variansen den uavhengige variabelen forklarer. Det betyr at hvis  $R^2 = 1.0$  forklares all variasjonen av regresjonen, og det er en perfekt sammenheng mellom uavhengig og avhengig variabel. Som vi kan se er det minst sammenheng mellom støttende ledelse og tilfredshet av behovet for kompetanse, noe som også blir støttet av betaverdien. Til tross for at  $R^2$  ikke er så høy som ønsket, er likevel de andre verdiene veldig gode. Med dette beholdes hypotese 1-3:

*Hypotese 1: Støttende ledelse har en positiv sammenheng med autonom tilfredshet blant ansatte.*

*Hypotese 2: Støttende ledelse har en positiv sammenheng med tilfredshet av behovet for kompetanse blant ansatte.*

*Hypotese 3: Støttende ledelse har en positiv sammenheng med tilfredshet av behovet for tilhørighet blant ansatte.*

### **Behovtilfredshet og indre motivasjon**

Videre i Modell 4 og i Tabell 3a, kan vi se at dersom alle de tre behovene er tilfredsstilt, har dette en sterk sammenheng med indre motivasjon. Vi kan se at tilfredsstillelse av behovet for autonomi, har sterkest sammenheng med indre motivasjon, med en betaverdi på ,35\*\*\*. Støttende ledelse har en betydelig mindre sammenheng med indre motivasjon alene. Hvis støttende ledelse først tilfredsstiller behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, har dette en mye høyere sammenheng med indre motivasjon. Av F-verdien kan vi se at det er stor sannsynlighet for at indre motivasjon oppstår, kun hvis behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet, samt lederstøtte er tilstede.  $R^2$  er akseptabel, så med dette konkluderes det at hypotese fire også beholdes.

*Hypotese 4: Tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet har en positiv sammenheng med indre motivasjon på arbeidsplassen.*

*Tabell 3a: Regresjonsanalyse*

<b>Avhengig variabel</b>	<b>Uavhengig variabel</b>	<b>F-modell</b>	<b>Beta</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Autonomi	Støttende ledelse	171,37***	,61***	,371
Kompetanse		12,64***	,21***	,042
Tilhørighet		41,5***	,36***	,126
Indre motivasjon	Støttende ledelse	34,44***	-,09	,333
	Autonomi		,35***	
	Kompetanse		,23***	
	Tilhørighet		,20***	
Identifisert motivasjon	Støttende ledelse	13,83***	,006	,166
	Autonomi		,13	
	Kompetanse		,32***	
	Tilhørighet		,66	
Jobb engasjement	Indre motivasjon		,691***	,472
	Identifisert motivasjon	122,71***	-,007	
Turnover intensjon	Indre motivasjon	31,13***	-,51***	,180
	Identifisert motivasjon		,25***	
Jobb engasjement	Autonom motivasjon	169,11***	,62***	,381
Turnover intensjon	Autonom motivasjon	17,89***	-,24***	,059

*\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001; one-tailed tests of sign.*

### ***Behovtilfredshet og identifisert motivasjon***

Når det er bekreftet at tilfredsstillelse av de tre behovene har en signifikant sammenheng med indre motivasjon, var det på tide å sjekke om det har samme effekt på identifisert motivasjon. Modell 4 viser at det fremkommer av besvarelsene at det kun er tilfredsstillelse av behovet for kompetanse som har en sammenheng med identifisert motivasjon. Dette kommer av at signifikansnivået på sammenhengen mellom tilfredshet av kompetanse og identifisert motivasjon er ,000, hvor betaverdien er ,32\*\*\*. Signifikansnivået av sammenhengen mellom autonomi (,114), tilhørighet (,511) og lederstøtte (,930) ikke er innenfor kravene til å beholdes.

$R^2$  er høyere enn tidligere verdier som har blitt beholdt. Likevel, da signifikansnivået på variablene er svakt, i tillegg til at F-verdien ikke er så høy, finnes det ikke støtte for hypotese 5. Av den grunn konkluderes det med at det er større sannsynlighet for at nullhypotesen kan oppfylles, da det i dette tilfellet kun er ett av behovene som har en signifikant sammenheng med identifisert motivasjon.

*Hypotese 5: Tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet har en positiv sammenheng med identifisert motivasjon på arbeidsplassen.*

### ***Indre motivasjon og identifisert motivasjon, med jobbengasjement og turnoverintensjon***

Videre testet jeg først om det var en sammenheng mellom de uavhengige variablene indre motivasjon og identifisert motivasjon og de avhengige variablene jobbengasjement og turnoverintensjon hver for seg. Jeg fikk et uklart bilde av forholdet. Det viste seg at identifisert motivasjon ikke har noen sammenheng med jobbengasjement, med en negativ verdi og et signifikansnivå på ,891. Samtidig kom det frem at identifisert motivasjon hadde en positiv sammenheng med turnoverintensjon, motsatt av hva som er forventet, med et signifikansnivå på ,000 og en betaverdi på ,25\*\*\*.

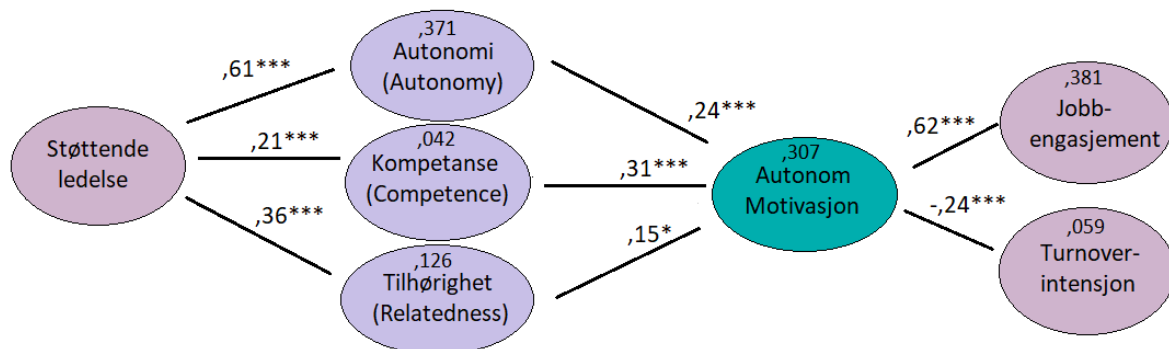
Som vi kan se av korrelasjonstabellen (Tabell 2b), er Pearson korrelasjonen på -,032 mellom identifisert motivasjon og turnoverintensjon. Derfor stemmer det ikke overens med at betaverdien blir ,25\*\*\*. På grunn av unøyaktigheten i estimatene, har det oppstått



kolinearitet. Sammenhengen mellom variablene indre motivasjon og identifisert motivasjon kan være for sterk, så de ødelegger for hverandre i denne regresjonsanalysen. Dermed valgte jeg å slå sammen de uavhengige variablene til en variabel - autonom motivasjon.

### ***Autonom motivasjon, og jobbengasjement og turnoverintensjon***

Modell 5: *Forskningsmodell del 1b*



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; one-tailed tests of sign.

Da variablene ble slått sammen, viste analysen en mer forventet sammenheng. En lineær regresjonsanalyse ble utført for å dobbeltsjekke sammenhengen mellom de uavhengige variablene autonom motivasjon, kompetanse og tilhørighet, og den avhengige variabelen autonom motivasjon. Som det fremkommer i Tabell 3b og Modell 5 er det en signifikant sammenheng mellom de uavhengige variablene – autonomi, kompetanse og tilhørighet, og autonom motivasjon.

$R^2$  hadde en god verdi på ,307, og F-verdien var ganske høy og signifikant. Det neste steget ble igjen å utføre en lineær regresjonsanalyse for å se på sammenhengen mellom autonom motivasjon, og jobbengasjement og turnoverintensjon. Som forventet, hadde autonom motivasjon en sterk signifikant sammenheng med jobbengasjement, med en betaverdi på ,62\*\*\*. Sammenhengen mellom autonom motivasjon og turnoverintensjon var negativ, med en betaverdi på -,24\*\*\*. Sett totalt på alle verdiene som fremkommer, bekrefte hypotesene 6 og 7.

*Hypotese 6: Autonom motivasjon har en positiv sammenheng med jobbengasjement.*

*Hypotese 7: Autonom motivasjon har en negativ sammenheng med turnoverintensjon.*

*Tabell 3b: Regresjonsanalyse*

<b>Avhengig variabel</b>	<b>Uavhengig variabel</b>	<b>F-modell</b>	<b>Beta</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Autonomi	Lederstøtte	171,37***	,61***	,371
Kompetanse		12,64***	,21***	,042
Tilhørighet		41,50***	,36***	,126
Autonom motivasjon	Autonomi	41,11***	,24***	,307
	Kompetanse		,31***	
	Tilhørighet		,15*	
Jobbengasjement	Autonom motivasjon	169,11***	,62***	,381
Turnoverintensjon	Autonom motivasjon	17,89***	-,24***	,059

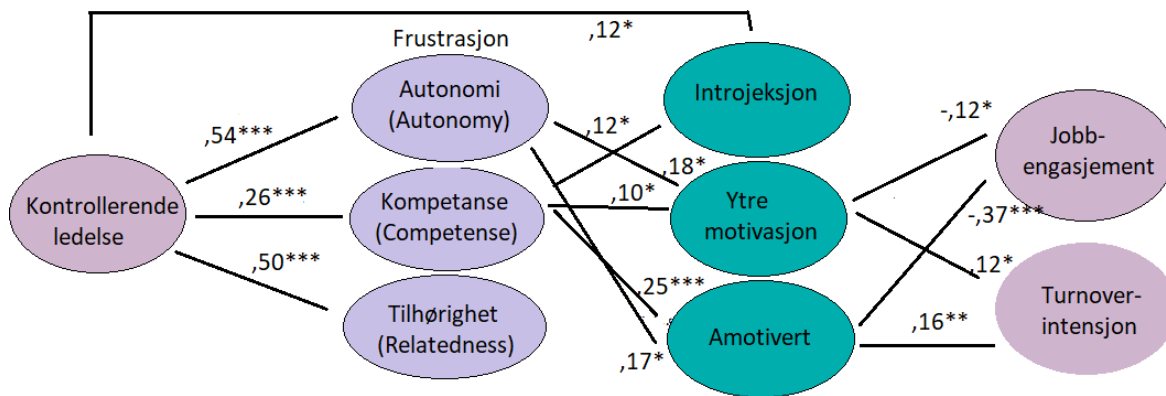
*\*P<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001; one-tailed tests of sign.*

Hypotese 8-15

### ***Kontrollert ledelse og behovfrustrasjon***

Nå som vi har sett på den første delen av forskningsmodellen som omhandler hvorvidt støttende ledelse har en sammenheng med motivasjonen blant de ansatte, er det på tide å se på Forskningsmodell del 2. Vi skal se på hvilken sammenheng kontrollerende ledelse har med motivasjonen på arbeidsplassen, og hvilket utfall det har på jobbengasjement og turnoverintensjon.

Modell 6: Forskningsmodell del 2



\* $P < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; one-tailed tests of sign.

Først så jeg på sammenhengen mellom kontrollerende ledelse, og de tre avhengige variablene autonomifrustrasjon, kompetansefrustrasjon og tilhørighetsfrustrasjon. Som vi kan se i modellen ovenfor og i Tabell 4, er det en positiv signifikans mellom kontrollerende stil, og alle de frustrasjonen som oppstår når behovene som bør være tilfredstilt på arbeidsplassen ikke er det. Vi kan se at det er sterkest sammenheng mellom kontrollerende ledelse, og autonomifrustrasjon og tilhørighetsfrustrasjon, med en betaverdi på ,54\*\*\* og ,50\*\*\*.  $R^2$  er nokså lav, men F-verdien er god. Vi kan se at det bør være kontrollerende lederstil til stede, for at autonomi- og tilhørighetsfrustrasjon skal oppstå. Her kan vi se en signifikant sammenheng, som bekrefter hypotesene 8-10.

*Hypotese 8: Kontrollerende ledelse har en positiv sammenheng med frustrasjon av behovet for autonomi.*

*Hypotese 9: Kontrollerende ledelse har en positiv sammenheng med frustrasjon av behovet for kompetanse.*

*Hypotese 10: Kontrollerende ledelse har en positiv sammenheng med frustrasjon av behovet for tilhørighet.*

### ***Behovfrustrasjon og introjeksjon***

Videre testet jeg sammenhengen mellom tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene, samt kontrollerende lederstil, og introjeksjon motivasjon. Av resultatet i Modell 6, kan vi se at både kontrollerende lederstil og kompetansefrustrasjon har en positiv sammenheng med introjeksjon. Det er svake sammenhenger men hypotese 11 får delvis støtte, og dermed beholdes.

*Hypotese 11: Frustrasjon for autonomi, kompetanse og tilhørighet har en positiv sammenheng med introjeksjon motivasjon.*

### ***Behovfrustrasjon og ytre motivasjon***

Den neste undersøkelsen er om det er noen sammenheng mellom frustrasjon blant de tre behovene, samt kontrollerende lederstil og ytre motivasjon. Her ser vi at autonomifrustrasjon og kompetansefrustrasjon har en positiv sammenheng med ytre motivasjon. Autonomifrustrasjon hadde størst signifikans med ytre motivasjon, med en betaverdi på ,18\*. F-verdien er høyere enn ved sammenhengen med introjeksjon, men likevel nokså lav. Det samme gjelder  $R^2$ . Til tross for at tilhørighetsfrustrasjon ikke har en signifikant sammenheng med ytre motivasjon, velger jeg å beholde hypotese 12.

*Hypotese 12: Frustrasjon av behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet, har en positiv sammenheng med ytre motivasjon.*

Tabell 4: Regresjonsanalyse

Avhengig variabel	Uavhengig variabel	F-modell	Beta	R <sup>2</sup>
Autonomifrustrasjon	Kontrollerende ledelse	122,01***	,54***	,286
Kompetansefrustrasjon		19,92***	,26***	,066
Tilhørighetsfrustrasjon		87,93***	,50***	,241
Introjeksjon	Kontrollerende ledelse	2,1	,12*	,030
	Autonomifrustrasjon		-,06	
	Kompetansefrustrasjon		,12*	
	Tilhørighetfrustrasjon		,02	
Ytre motivasjon	Kontrollerende ledelse	4,07*	,07	,057
	Autonomifrustrasjon		,18*	
	Kompetansefrustrasjon		,10*	
	Tilhørighetfrustrasjon		,11	
A - motivasjon	Kontrollerende ledelse	8,55***	-0,1	,114
	Autonomifrustrasjon		,17*	
	Kompetansefrustrasjon		,25***	
	Tilhørighetfrustrasjon		-,00	
Jobb engasjement	Introjeksjon	15,05***	,04	,145
	Ytre motivasjon		,12*	
	A - motivasjon		-,37***	
Turnover intensjon	Introjeksjon	4,33**	,04	,045
	Ytre motivasjon		,12*	
	A - motivasjon		,16**	

\* $P < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; one-tailed tests of sign.

### ***Behovfrustrasjon og a-motivasjon***

Den siste sammenhengen som gjenstår å undersøke i dette trinnet er sammenhengen mellom de tre behovene for autonomi, kompetanse, tilhørighet og kontrollerende lederstil, og a-motivasjon. Her ser vi at kompetansefrustrasjon har størst signifikans med en betaverdi på ,25\*\*\*. Autonomifrustrasjon har også en sammenheng med a-motivasjon. Funnene av analysen støtter hypotese 13, og den beholdes.

*Hypotese 13: Frustrasjon av behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet, har en positiv sammenheng med a-motivasjon.*

### ***Kontrollert motivasjon, og jobbengasjement og turnoverintensjon***

Nå som sammenhengen mellom kontrollerende lederstil, tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene og motivasjonen til de ansatte har blitt definert, er det til slutt tid for å se på sammenhengen mellom kontrollert motivasjon, og jobbengasjement og turnoverintensjon. Vi ser at introjeksjon motivasjon ikke tilfredsstiller kravene til å bli beholdt, da signifikansnivåene ikke oppnår de nødvendige målene. A-motivasjon derimot, har en veldig negativ sammenheng med jobbengasjement. Ytre motivasjon har også en signifikant negativ sammenheng med jobbengasjement. Til tross for at signifikansnivået ikke er tilstrekkelig i sammenhengen mellom introjeksjon og jobbengasjement, og  $R^2$  ikke er så høy, velger jeg å beholde hypotese 14. Dette er fordi F-verdien er betydelig høy og signifikant.

*Hypotese 14: Kontrollert motivasjon har en negativ sammenheng med jobbengasjement.*

Sammenhengen mellom ytre motivasjon og a-motivasjon, og turnoverintensjon er som forventet, hvor a-motivasjon har sterkest sammenheng på turnoverintensjon med en betaverdi på ,16\*\*\*. F-verdien er nokså lav, men signifikant.  $R^2$  er ganske lav. Likevel beholdes hypotese 15.

*Hypotese 15: Kontrollert motivasjon har en positiv sammenheng med turnoverintensjon.*

## 5.4 Oppsummering

Dette kapitlet tok for seg analysen av de innsamlede dataene fra spørreundersøkelsen. Resultatene var noe som forventet, da jeg på forhånd antok at kontrollert ledelse har en positiv sammenheng med behovfrustrasjon, som igjen har en positiv sammenheng på kontrollert motivasjon. Dette antok jeg at førte til turnoverintensjon, som ble bekreftet. Likevel er det vanskelig på forhånd å forutsi om hypotesene vil bli støttet av resultatene eller ikke. Likevel ser vi at nesten alle hypotesene blir støttet av eksisterende teori.

## 6 Diskusjon

Dette kapitlet skal ta for seg diskusjon rundt de empiriske funnene, samt tidligere forskning som kan støtte opp det. Her skal delspørsmålene som ble utviklet for å hjelpe med å besvare problemstillingen besvares. Vi skal også se på styrker og utfordringer rundt denne masteravhandlingen, og forslag til videre forskning.

### 6.1 Empiriske funn og teoretiske implikasjoner

Basert på analysen beholdes 14 av 15 hypoteser. Dette er et godt utgangspunkt i forhold til støtte fra teorien. Likevel, siden en av hypotesene ble forkastet, tyder det på at det ikke alltid er støtte for teori. Dette skyldes at alle opplever ulike situasjoner annerledes, og føler ting ulikt. Med dette kan funnene i denne oppgaven bidra til utvidelse av teori. Jeg skal videre besvare delspørsmålene som ble nevnt i innledningskapitlet, og som skal hjelpe med å besvare problemstillingen.

- Hvilken sammenheng er det mellom støttende ledelse og behovtilfredshet?
- Hvilken sammenheng er det mellom behovtilfredshet og autonom motivasjon?
- Hvilken sammenheng er det mellom autonom motivasjon og jobbengasjement/turnoverintensjon?

I analysekapitlet, kom det frem at støttende ledelse hadde en signifikant sammenheng med tilfredsstillelse av de tre behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette er i samsvar med teorien til blant andre Gagné og Deci (2005). Som nevnt tidligere kan støttende ledelse være med på å tilfredsstille de tre grunnleggende behovene. Baard et al. (2004) understreker påstanden, med at en autonomistøttende lederstil bidrar til å skape tillit på arbeidsplassen, noe som hjelper de ansatte å tilfredsstille de grunnleggende behovene. I realiteten vil dette si at ledere som er autonomistøttende, oppfordrer sine ansatte til å løse oppgaver på egenhånd, og gir dem frihet under ansvar, bidrar til å tilfredsstille de



grunnleggende behovene. Behovet for kompetanse kan bli tilfredsstilt ved at ansatte sammen med ledelsen eller alene kan sette spesifikke mål som skal bli nådd innen en kort periode. Dette bekreftes av Kaufmann og Kaufmann (2015) og av den femte miniteorien i selvbestemmelsesteorien. Sannsynligheten for at behovet for autonomi er tilfredsstilt er også liten hvis støttende ledelse ikke er tilstede på arbeidsplassen.

Videre i analysekapittelet, kommer det også frem at det er støtte for sammenhengen mellom behovtilfredsstillelse og indre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien støtter denne påstanden, da den har stort fokus på de tre grunnleggende behovene, og hvilken sammenheng dette har med en ansatts motivasjon hvis de er tilfredsstilt. Det som er interessant å se av analysen (Modell 4 og Tabell 3a), er at støttende ledelse har negativ sammenheng med indre motivasjon alene. Det kan tyde på at støttende ledelse alene ikke har sammenheng med indre motivasjon hos de ansatte. Men hvis en støttende leder først tilfredsstiller de grunnleggende behovene, ved å oppmuntre til autonomi og kompetanseheving, samt skape en følelse av tilhørighet på arbeidsplassen, har dette en positiv sammenheng med indre motivasjon.

Når det kommer til sammenhengen mellom behovtilfredsstillelse og identifisert motivasjon, var funnene annerledes enn forventet. Det kommer frem i resultatene at det kun er tilfredsstillelse av behovet for kompetanse som hadde en sammenheng med identifisert motivasjon. I virkeligheten kan dette bety at hvis de ansatte jobber mot et spesifikt mål som er satt for dem, kan de på veien tilfredsstille behovet for kompetanse, fordi de blir utfordret til å løse oppgavene og nå målet. Teorien til Gagné og Deci (2005) støtter dette, fordi de ansatte utvikler sin egen kompetanse, samtidig som de får belønning når målet er nådd.

Identifisert motivasjon ble i denne oppgaven sett på under autonom motivasjon, til tross for at den i teorien er en mild form for ytre motivasjon. Dermed kan vi se at til tross for den høye graden av autonom motivasjon som er å finne i identifisert motivasjon, er det likevel ikke sammenheng mellom behovtilfredsstillelse og den nevnte avhengige variabelen. Dette er den hypotesen som ble forkastet.

Som nevnt i analysekapittelet, måtte variablene indre- og identifisert motivasjon bli slått sammen til en variabel - autonom motivasjon. Tilfredsstillelsen av de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet viste seg å ha en positiv sammenheng med autonom motivasjon. Sammenhengen mellom autonom motivasjon hadde igjen en sterk sammenheng med jobbengasjement, og en negativ sammenheng med turnoverintensjon.

Ifølge teorien, blir dette støttet av blant andre Jacobsen og Thorsvik (2013). De mener at hvis en leder klarer å balansere det å være en autoritær person, men samtidig gi de ansatte rom til å håndtere oppgavene selv, vil dette hjelpe de ansatte med å tilfredsstille de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Når disse er tilfredsstilt, har dette en positiv sammenheng med den indre motivasjonen og den identifiserte. Hvis de ansatte er indre- eller identifisert motiverte, får de en positiv holdning til arbeidet, som danner spesifikke tanker, følelser og intensjoner. Dette kalles jobbengasjement (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Oppsummert viser resultatene at det er en positiv sammenheng mellom støttende ledelse og behovtilfredshet, som er positivt korrelert med autonom motivasjon, som til slutt er positivt assosiert med jobbengasjement og negativt med turnoverintensjon. Siden motivasjonsvariablene er sterkere korrelert med jobbengasjement og turnoverintensjon enn lederstøtte kan sammenhengen mellom lederstøtte og de to utfallsvariablene være indirekte gjennom motivasjonsvariablene. Fremtidig arbeid med datamaterialet bør undersøke dette nærmere.

Delspørsmålene vedrørende kontrollerende ledelse, behovfrustrasjon, kontrollert motivasjon, og jobbengasjement/turnoverintensjon var:

- Hvilken sammenheng er det mellom kontrollerende ledelse og behovfrustrasjon?
- Hvilken sammenheng er det mellom behovfrustrasjon og kontrollert motivasjon?

- Hvilken sammenheng er det mellom kontrollert motivasjon og jobbegasjement/turnoverintensjon?

Sammenhengen mellom kontrollerende ledelse og frustrasjon av de tre grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er positiv, som vi kan se av resultatene. Teoretisk sett, kan det oppstå behovfrustrasjon blant de ansatte hvis de grunnleggende behovene ikke er oppfylt (Baard et al., 2004). I realiteten betyr det at hvis ledelsen velger en kontrollerende lederstil, kan dette skape usikkerhet blant de ansatte, fordi de ikke har en trygg havn å forholde seg til (Hon, 2012). Dette er fordi når en leder velger en kontrollerende lederstil, kan det være vanskelig å ha fokus på de ansattes beste, samtidig som man har fokus på å kontrollere produksjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette fører til at de ansatte føler seg kontrollert, og at de ikke får vist og utviklet sin kompetanse. Dermed kan det oppstå behovfrustrasjon på arbeidsplassen. Teorien støtter opp funnene som kom frem fra regresjonsanalysen.

Videre kom det overraskende funn ved testing av sammenhengen mellom behovfrustrasjon og introjeksjon. Det viste seg at sammenhengen mellom behovfrustrasjon og introjeksjon motivasjon er svært svak, noe som ikke var forventet. Denne hypotesen fikk kun delvis støtte, men ble likevel beholdt.

Funnene var overraskende, fordi jeg trodde at frustrasjon rundt mangel av de tre behovene, skulle ha en positiv sammenheng med introjeksjon motivasjon. Teorien sier likevel at introjeksjon motivasjon dreier seg om regler, og at ansatte gjør som de får fortalt for å få anerkjennelse for det de gjør (Gagné og Deci, 2005). Samtidig, hvis vi ser på teorien til Dag Ingvar Jacobsen (2014), om lederstil E, dreier den seg om erstatning. Dette kan forklare hvorfor kontrollerende lederstil har stor sammenheng med introjeksjon motivasjon. Hvis det er mangel på autonomistøttende motivasjon på arbeidsplassen, må de ansatte finne andre motivasjonsfaktorer. Hvis de da får en belønning på slutten av en utført oppgave, i form av ros eller anerkjennelse, kan dette gi en god selvfølelse og tilfredshet for en ansatt som er introjeksjon-motivert.

Sammenhengen mellom behovfrustrasjon og ytre motivasjon derimot, var som forventet. Det viste seg at autonomifrustrasjon hadde størst sammenheng med ytre motivasjon. Som det blir påpekt i den fjerde miniteorien innenfor selvbestemmelsesteorien, må behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet være oppfylt for at det skal oppstå trivsel på arbeidsplassen (Deci et al., 2017). Hvis disse behovene ikke er oppfylt, kan det oppstå behovfrustrasjon på arbeidsplassen. Dermed søker medarbeiderne motivasjon andre steder.

Dette kan forklare at autonom frustrasjon og kompetansefrustrasjon kan føre til ytre motivasjon blant de ansatte. Hvis de ansatte ikke føler at de utfører oppgaven for egen del, fordi det verken er rom for det eller ønske, kan de heller finne motivasjon i en belønning som venter i slutten av utført oppgave (Deci og Ryan, 1985).

Videre kan vi se at sammenhengen mellom behovfrustrasjon og a-motivasjon er positiv, som forventet. Det kommer frem i analysen at kompetansefrustrasjon og autonomifrustrasjon var de variablene som hadde sterkest sammenheng med a-motivasjon. Dette kan forklares med at når en ansatt først er a-motivert, er vedkommende verken indre- eller ytre motivert. Man er heller kun på jobb for å bli ferdig med arbeidsoppgavene, og dra hjem. Denne følelsen av a-motivasjon, oppstår når de grunnleggende behovene ikke er tilfredsstilt.

Det kom også frem at tilhørighetsfrustrasjon ikke hadde noen særlig sammenheng med noen av motivasjonstypene innenfor kontrollert motivasjon. Følelsen av tilhørighet, kan komme av belønning i form av ros og anerkjennelse blant ansatte og fra ledelsen. Som det blir påpekt i den tredje miniteorien innenfor selvbestemmelsesteorien, er det viktig for ansatte å integrere seg i ulike miljø og tilpasse seg de andre ansatte for å bevare et godt arbeidsmiljø. Dette blir også støttet av den sjette miniteorien som omhandler relasjoner mellom de ansatte.

Relasjonene og følelsen av tilhørighet kan være i form av små konkurranser, tilbakemeldinger og eventuelle vinn hvor man føler at man har mestret noe i gruppen. I dette tilfellet, ser vi at dersom det har oppstått tilhørighetsfrustrasjon, har dette ikke en

sammenheng med introjeksjon, ytre motivasjon eller a-motivasjon blant de ansatte. Dette kan tyde på at når det har oppstått kontrollert motivasjon, på grunn av at behovet for autonomi og kompetanse ikke er tilfredsstilt, er det ubetydelig hvis det i tillegg oppstår tilhørighetsfrustrasjon. Dette kan igjen tyde på at behovet for autonomi og kompetanse er sterkere på arbeidsplassen, enn behovet for tilhørighet.

Avslutningsvis kan vi se på funnene av testingen av sammenhengen mellom kontrollert motivasjon, og jobbengasjement og turnoverintensjon. Sammenhengen mellom kontrollert motivasjon og jobbengasjement var negativ, som forventet. Introjeksjon alene har ingen sammenheng med jobbengasjement, noe som er uventet, da introjeksjon inneholder en viss grad av indre motivasjon. Dermed forventet jeg at det skulle ha enten negativ eller positiv sammenheng med jobb-engasjement. Ytre- og a-motivasjon derimot har en negativ sammenheng med jobbengasjement. Dette er som forventet, da ansatte som er ytre-motivert sjeldent brenner for sine arbeidsoppgaver på samme måte som ansatte som er indremotivert (Deci og Ryan, 1985).

Den siste sammenhengen som blir sett på i denne oppgaven er sammenhengen mellom kontrollert motivasjon og turnoverintensjon. A-motivasjon har sterkest positiv sammenheng med turnoverintensjon. Som teorien til Lambert et al (2001) påpeker, er turnoverintensjon en intensjon om å bytte arbeidsplass som oppstår hos en ansatt hvis behovene for tilhørighet og tilfredshet på arbeidsplassen ikke er oppfylt.

Ser vi resultatene i sammenheng med de bivariate korrelasjonene i Tabell 2b, så er motivasjonsvariablene, spesielt autonomi frustrasjon, sterkere korrelert med jobbengasjement og turnoverintensjon enn hva kontrollert ledelse er. Dette er en indikasjon om at kontrollerende ledelse har en indirekte sammenheng med de to utfallene, noe som fremtidige analyser av datamaterialet kan undersøke.

## 6.2 Styrker og utfordringer

Nå som funnene har blitt definert, er det på tide å se på styrkene og utfordringene til denne masteravhandlingen. Dette skal belyses i dette delkapittelet. Først og fremst, noe som både er en styrke og en utfordring, er at jeg ikke fikk vært med og utformet spørreundersøkelsen til denne forskningen, og velge informanter. Styrken i dette, er at dette ble gjort på forhånd av dyktige forskere som har god og lang erfaring. Dermed, var det datasettet jeg fikk veldig nyttig og på høyt nivå. Utfordringen derimot, var at da jeg fikk et ferdig datasett, måtte jeg analysere variabler som jeg aldri hadde vært borte i før. Disse variablene er jobbgasjement og turnoverintensjon. Likevel, er jeg glad for at jeg fikk denne muligheten, da jeg lærte utrolig mye om disse temaene ved å skrive denne masteravhandlingen.

Den andre utfordringen som ble nevnt, er at jeg ikke fikk velge informanter. Hvis jeg skulle ha valgt informantene selv, ville jeg valgt en bransje som jeg er kjent med, for eksempel bank- og finansbransjen. Likevel, er jeg nå utrolig glad for at jeg fikk muligheten til å se på motivasjonen blant tannpleiere i Norge. Til tross for at teorien om motivasjon gjelder alle mulige bedrifter og bransjer, er det viktig å ha i bakhodet at lederne for mange tannpleiere er tannleger, som ikke har lederutdannelse. Dermed var det overraskende at det var så mange som opplevde kontrollerende lederstil på arbeidsplassen, da jeg personlig aldri har opplevd det i min arbeidshverdag.

En svakhet ved denne avhandlingen, er at jeg måtte avgrense den originale undersøkelsen på grunn av tid, slik at jeg kunne gå dypere inn i noen av temaene som ble nevnt i spørreskjemaet, og ikke kun overfladisk på alle. Spørreundersøkelsen ble også sendt ut tre ganger, noe som jeg heller ikke kunne ta for meg i denne oppgaven. Funnene i den originale undersøkelsen, vil dermed være mye mer pålitelige og nøyaktige enn i denne avhandlingen.

Det som styrker denne masteravhandlingen, i tillegg til at forarbeidet var utført av forskere med god erfaring, er at funnene samsvarte med allerede eksisterende teori. Til tross for at jeg tror at funnene i den originale undersøkelsen vil være mer pålitelige, mener jeg at resultatene i denne oppgaven er gode, da de fleste av dem stemmer overens med det teorien sier.

## 6.3 Videre forskning

Hypotese 5 ble forkastet, og hypotese 11 fikk kun delvis støtte. Den førstnevnte omhandlet sammenhengen mellom tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet og identifisert motivasjon. Hypotese 11 derimot, dreier seg om sammenhengen mellom frustrasjonen av de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet og introjeksjon motivasjon.

Her mener jeg at teorien kan utvides. Det bør være en mellomting mellom behovtilfredshet og behovfrustrasjon. Jeg tror at grunnen til at hypotesene ikke fikk fullstendig støtte, er fordi identifisert motivasjon hadde litt for høy grad av kontrollert motivasjon til å ha en positiv sammenheng med behovtilfredshet, samtidig som at introjeksjon motivasjon har for høy grad av autonom motivasjon til å ha sammenheng med behovtilfredshet.

En anbefaling til fremtidig forskning til andre eller meg selv, er at neste gang vil jeg ta med en målbar variabel som er en mellomting mellom behovtilfredshet og behovfrustrasjon. Videre vil jeg se sammenhengen mellom denne variabelen og identifisert- og introjeksjon motivasjon. Det hadde vært spennende å se om dette kunne hatt en signifikant sammenheng i fremtiden, enten om jeg selv forsker på dette ved en senere anledning eller noen andre.

Det ble også nevnt tidligere i dette kapittelet at motivasjonsvariablene er sterkere korrelert med jobbengasjement og turnoverintensjon, enn med lederstøtte. Dette kan indikere på at sammenhengen mellom lederstøtte og jobbengasjement/turnoverintensjon er indirekte gjennom behovtilfredsstillelse og motivasjon på arbeidsplassen. Det samme gjelder også kontrollert ledelse og utfallene, jobbengasjement og turnoverintensjon. Dermed er dette også et forslag til videre forskning. Det kan undersøkes om det er indirekte sammenheng mellom støttende ledelse og jobbengasjement/turnoverintensjon gjennom behovtilfredsstillelse og autonom motivasjon. Samtidig kan det også undersøkes om det er indirekte sammenheng mellom kontrollerende ledelse og jobbengasjement/turnoverintensjon, gjennom behovfrustrasjon og kontrollert motivasjon.

## 6.4 Oppsummering

I dette kapitlet har funnene av undersøkelsen blitt diskutert, og sammenlignet med eksisterende teori. De seks delspørsmålene har blitt besvart, noe som vil hjelpe med å besvare problemstillingen. Styrker og utfordringer har også blitt omtalt, samt videre forskning. Videre gjenstår det bare å besvare problemstillingen i denne oppgaven.



## 7 Konklusjon

I dette kapittelet, er tiden inne for å besvare problemstillingen i denne masteravhandlingen:

*Hvilken sammenheng har lederstilen til en leder og de ansattes motivasjon, og hvilken sammenheng har motivasjonen til de ansatte med jobbengasjement og eventuell turnoverintensjon?*

Resultatene som fremkom av analysen indikerer at det er støtte for forventede positive sammenhenger mellom støttende ledelse og behovtilfredshet, mellom behovtilfredshet og autonom motivasjon, og mellom autonom motivasjon og jobbengasjement, mens sammenhengen mellom autonom motivasjon og turnoverintensjon var negativ. Det kommer også frem at kontrollerende ledelse har sammenheng med behovfrustrasjon, som har positiv sammenheng med kontrollert motivasjon, mens ytre motivasjon og a-motivasjon har negativ sammenheng med jobbengasjement og positiv sammenheng med turnoverintensjon.

## 8 Litteraturliste

Apeland, N. M. (2007) DET GODE SELSKAP Omdømmebygging i praksis. Drammen: Hippocampus.

Baard, P. P., Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology* 34(10), s. 2045-2068.

Babakus, E., Yavas, U. og Karatepe, O. M. (2017). Work engagement and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6).

Bakker, A. B. og Demerouti, E. (2008) Towards a model of work engagement, *Career Development International*, 13 (3), s. 209-223.

Berry, W. D. (1993) Understanding regression Assumptions. Sage Publication, Inc. Newbury park.

Bollen, K. A. (1989) The Relation Between Latent and Observed Variables. *Structural Equations with Latent Variables*, Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S. og Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*. 39(2), s. 216-236.

Deci, E.L., Olafsen, A. H., & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: State of the science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. New York: Plenum.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, s. 227–268.

Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Gagné, M. og Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational Behavior*, 26(4), s. 331+.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van der Broeck, A., Aspel, A. K., Bellrose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Guntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z og Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. s. 1-19.

Ganta, V. C. (2014). Motivation in the Workplace to improve the Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), s. 221 – 230.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26 (3): 463- 488.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse – Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Halvari, A. E. M., Halvari, H., Bjørnebekk, G. og Deci, E. L. (2012). Motivation for Dental Home Care: Testing a Self-Determination Theory Model. *Journal of Applied Social Psychology*. 42(1), s. 1-39.

Halvari, A. E. M., Halvari, H. Og Deci, E. L. (2017). Attending and avoiding dental appointments: Do «bright» and «dark» motivational paths have a role? *International Journal of Dental Hygiene*. 16(2), s. 286-297

Hon, A.H.Y. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53–64.

Jacobsen, D. I. (2014) Organisasjonsendringer og endringsledelse. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. 3. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2015) Psykologi i organisasjon og ledelse. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kline, R.B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling, The Guilford Press, New York.

Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38 (2): 233-250.

Luchak, A. A. og Gellatly, I. R. (2007). A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 92(3), s. 786-793.

Merriam, S. B. (1988). Case study research in education: a qualitative approach. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.

Mitchell, M. og Jolley, J. M. 2007. Research design explained, Belmont USA, Wadsworth.

Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. og Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), s. 447-457

Olasen, A. og Westbye, C. (2010) Arbeidsmotivasjon med en ny måleskala i et selvbestemmelsesperspektiv. *Masteroppgave ved USN*.

Okpara, J. O. (2006). Gender and the relationship between perceived fairness in pay, promotion, and job satisfaction in a sub-Saharan African economy. *Women in Management Review*, 21(3), s. 224-240

Saksvik, P. Ø. (2011) Arbeids- og organisasjonspsykologi, 3 utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Self-Determination Theory (2019). Theory. Hentet den 01.03.2019 fra:

<https://selfdeterminationtheory.org/theory/>

Selnes, F. (1999). Markedsundersøkelser. (4. Utg.). Oslo: Tano Aschehoug

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. og Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66(4). S. 701-716.

Schyns, B., Torck, N. og Gossling, T. (1996). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Journal of Career Management*, 12(7).

Sørebø, A. M. (2015). SPSS: En innføring i kvantitativ dataanalyse med SPSS-17.0. Kompendium. Akademiska forlag.

Yin, R. K. (2009). Case study research: design and methods. Los Angeles, California: Sage Publications.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Spørreskjema

Velkommen til spørreundersøkelse og takk for at du deltar!

Spørsmålene vil variere fra korte enkle spørsmål, til enkelte spørsmål som vil være mer komplekse å svare på. Noen av spørsmålene kan kanskje oppleves som unødvendige, men alle spørsmålene har et formål og vi håper du da allikevel svarer etter beste evne. Noen av spørsmålene kan kanskje oppfattes som noe personlige, men alle svar vil behandles fortrolig og konfidensielt og vil ikke kunne spores tilbake til deg i publisert materiale. Det er derfor viktig at alle spørsmålene i spørreskjemaet blir besvart. Det er viktig å ikke fortape seg i mening i forhold til spørsmålene som stilles, men forsøk gjerne å svare det som først oppleves naturlig og som først «faller deg inn». Alle spørsmål besvares ved å krysse av for det svaralternativet som passer best. I enkelte tilfeller kan det være slik at du ikke synes noen av alternativene passer helt for deg. Avmerk da for det alternativet som ligger nærmest.

På forhånd takk for hjelpen!

#### 1) Samtykke

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta

Ja



## 2) Hvilken yrkesutdanning har din leder?

Tannlege med lederansvar	Tannpleier med lederansvar	Annen helsefaglig utdanning	Annen lederutdanning
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3) Påstandene nedenfor er relatert til din opplevelse av din nærmeste overordnede. Vær vennlig å ta stilling til hvor enig du er i hver av disse påstandene. Dine svar er konfidensielle så vær snill og svar ærlig.

	Svært uenig	Ganske uenig	Noe uenig	Nøytral	Noe enig	Ganske enig	Svært enig
Jeg opplever at min overordnede gir meg valg og muligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min overordnede oppfordrer meg til å stille spørsmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min overordnede tror på mine evner til å gjøre en god jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg forstått av min leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4)

	Svært uenig	Ganske uenig	Noe uenig	Nøytral	Noe enig	Ganske enig	Svært enig
Jeg opplever at min overordnede alltid prøver å endre meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Svært uenig	Ganske uenig	Noe uenig	Nøytral	Noe enig	Ganske enig	Svært enig
Min overordnede viser tydelig at jeg har skuffet han/henne når jeg ikke klarer å leve opp til hans/hennes forventninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min overordnede er mindre vennlig mot meg hvis jeg ikke ser ting på samme måte som han/henne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min overordnede er hard med meg hvis jeg har skuffet han/henne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min overordnede får meg til å føle meg skyldig når jeg har gjort noe han/hun ikke er tilfreds med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min overordnede unngår å snakke med meg når jeg har gjort noe han/hun ikke er tilfreds med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min overordnede avbryter meg ofte når vi snakker sammen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På jobb oppleves det som om min overordnede alltid forteller meg hva jeg skal gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min overordnede kritiserer meg ofte for hvordan jeg gjør arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at min overordnede ikke hører på meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at min overordnede undervurderer meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at min overordnede ikke respekterer meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**5) Følgende påstander vedrører dine personlige erfaringer på jobben. Vær vennlig å indikere i hvilken grad du er enig i disse påstandene ved å krysse av for det som er mest passende for deg. Benytt følgende skala:**

	Helt uenig	Uenig	Noe uenig	Verken enig eller uenig	Noe enig	Enig	Helt enig
Jeg har en følelse av valg og frihet i de tingene jeg foretar meg på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På jobb føler jeg at mine avgjørelser reflekterer hva jeg virkelig vil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På jobb føler jeg at valgene mine uttrykker den jeg virkelig er	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På jobb føler jeg at jeg gjør det som virkelig interesserer meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg sikker på at jeg kan gjøre ting bra på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg i stand til å utføre det jeg gjør på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg kompetent til å nå mine mål på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg med godt resultat kan fullføre vanskelige oppgaver på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at de menneskene jeg bryr meg om på jobben også bryr seg om meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg knyttet til de menneskene som bryr seg om meg og som jeg bryr meg om på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg nært knyttet til andre personer som er viktige for meg på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever en varm og god følelse sammen med de menneskene jeg tilbringer tid med på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6)

	Helt uenig	Uenig	Noe uenig	Verken enig eller uenig	Noe enig	Enig	Helt enig
De fleste ting jeg gjør på jobb gjør jeg fordi jeg føler at jeg må	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På jobb føler jeg med tvunget til å gjøre mange ting jeg ikke selv ville valgt å gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mange av de tingene jeg gjør på jobb føler jeg med presset til å gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine daglige aktiviteter på jobb føles som en sammenhengende rekke av plikter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er i sterk tvil om hvorvidt jeg kan gjøre ting bra på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg skuffet over mange av mine prestasjoner på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg usikker på mine evner på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På jobb føler jeg meg mislykket på grunn av de feilene jeg gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På jobb føler jeg meg ekskludert fra den gruppen jeg ønsker å være en del av	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På jobb føler jeg at folk som er viktige for meg er kalde og fjerne i forhold til meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har inntrykk av at folk jeg tilbringer tid med på jobb misliker meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler de relasjonene jeg har på jobb kun er overfladiske	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En kan tenke seg at mennesker legger innsats i jobben sin av mange forskjellige grunner. Hvorfor gjør du en innsats i din jobb? Ved å bruke skalaen nedenfor, vær vennlig å ta stilling til hver av påstandene i forhold til hvilken grad de sammenfaller med en av grunnene til at du gjør en innsats i jobben din.

### 7) Jeg legger en innsats i jobben min ...

	Ikke i det hele tatt for denne grunn	Veldig lite for denne grunn	Lite for denne grunn	Noe for denne grunn	Mye for denne grunn	Veldig mye for denne grunn	Akkurat for denne grunn
For å få bekreftelse fra andre (f.eks. leder, kollegaer, familie, pasienter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi andre vil respektere meg mer (f.eks. leder, kollegaer, familie, pasienter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
For å unngå å bli kritisert av andre (f.eks. leder, kollegaer, familie, pasienter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi andre vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min (f.eks. arbeidsgiver, leder)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi andre tilbyr meg jobbsikkerhet hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min (f.eks. arbeidsgiver, leder)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke legger en stor nok innsats i den	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8)

	Ikke i det hele tatt for denne grunn	Veldig lite for denne grunn	Lite for denne grunn	Noe for denne grunn	Mye for denne grunn	Veldig mye for denne grunn	Akkurat for denne grunn
Fordi jeg må bevise ovenfor meg selv at jeg kan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi det får meg til å føle meg stolt av meg selv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi ellers ville jeg føle meg skamfull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi ellers ville jeg få en dårlig selvfølelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9)

	Ikke i det hele tatt for denne grunn	Veldig lite for denne grunn	Lite for denne grunn	Noe for denne grunn	Mye for denne grunn	Veldig mye for denne grunn	Akkurat for denne grunn
Fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi det å legge en innsats i denne jobben har personlig betydning for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10)

	Ikke i det hele tatt for denne grunn	Veldig lite for denne grunn	Lite for denne grunn	Noe for denne grunn	Mye for denne grunn	Veldig mye for denne grunn	Akkurat for denne grunn
Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi den jobben jeg gjør er interessant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11)

	Ikke i det hele tatt for denne grunn	Veldig lite for denne grunn	Lite for denne grunn	Noe for denne grunn	Mye for denne grunn	Veldig mye for denne grunn	Akkurat for denne grunn
Jeg legger ikke innsats i jobben fordi jeg føler jeg kaster bort tiden min ved å jobbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gjør lite fordi jeg ikke synes denne jobben er verdt å legge noen innsats i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vet ikke hvorfor jeg gjør denne jobben, den er meningsløs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**28) Ved å bruke skalaen nedenfor, kryss av for det alternativet som best beskriver hvor ofte, hvis i det hele tatt, du har erfart noen av disse følelsene i forhold til jobben din. Vi vil igjen forsikre deg om at alle svarene dine forblir konfidensielle så vær snill og svar ærlig.**

	Aldri	Noen ganger i året	Månedlig	Noen ganger i måned	Ukentlig	Noen ganger i uken	Daglig
Jeg er full av energi i arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg sterk og energisk på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er entusiastisk i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir inspirert av jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg glad når jeg fordyper meg i arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I forhold til arbeidet ditt har vi seks påstander som handler om ditt syn på jobbskifte. Avmerk for det som passer deg. Vi vil igjen forsikre deg om at alle svarene dine forblir konfidensielle så vær snill og svar ærlig.

### 34) Jeg ...

	Aldri	Svært sjelden	Sjelden	Noen ganger	Ofte	Svært ofte	Hele tiden
Tenker på å forlate denne jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planlegger å se etter en ny jobb i løpet av de neste 12 månedene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vil aktivt søke etter en ny jobb utenfor denne arbeidsplassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 35) Det siste året ...

	Aldri	Svært sjelden	Sjelden	Noen ganger	Ofte	Svært ofte	Hele tiden
Har jeg ganske regelmessig tenkt på å si opp min stilling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har jeg ganske regelmessig tenkt på å søke etter en ny jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har jeg ganske regelmessig hatt til hensikt å slutte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Vedlegg 2: Deskriptiv analyse

Spørsmål	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet
Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta	1,00	,000	
Hvilken yrkesutdanning har din leder?	1,38	,808	1,981
<b>Støttende ledelse</b>			
Jeg opplever at min overordnede gir meg valg	5,52	1,567	-1,307
Min overordnede oppfordrer meg til å stille spørsmål	5,18	1,780	-,791
Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting	5,47	1,626	-1,214
Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på	5,15	1,665	-,790
Min overordnede tror på mine evner til å gjøre en god jobb	6,11	1,215	-2,020
Jeg føler meg forstått av min leder	5,49	1,613	-1,153
<b>Kontrollerende ledelse</b>			
Jeg opplever at min overordnede alltid prøver å endre meg	2,24	1,496	1,132
Min overordnede viser tydelig at jeg har skuffet han/henne når jeg ikke klarer å leve opp til hans/hennes forventninger	2,49	1,737	,922
Min overordnede er mindre vennlig mot meg hvis jeg ikke ser ting på samme måte som han/henne	2,60	1,808	,828



Min overordnede er hard med meg hvis jeg har skuffet han/henne	2,23	1,701	1,281
Min overordnede får meg til å føle meg skyldig når jeg har gjort noe han/hun ikke er tilfreds med	2,45	1,799	,972
Min overordnede unngår å snakke med meg når jeg har gjort noe han/hun ikke er tilfreds med	2,08	1,643	1,387
Min overordnede avbryter meg ofte når vi snakker sammen	2,29	1,651	1,281
På jobb oppleves det som om min overordnede alltid forteller meg hva jeg skal gjøre	2,23	1,630	1,392
Min overordnede kritiserer meg ofte for hvordan jeg gjør arbeidet mitt	1,69	1,282	2,135
Jeg opplever at min overordnede ikke hører på meg	2,18	1,662	1,287
Jeg opplever at min overordnede undervurderer meg	2,13	1,620	1,562
Jeg opplever at min overordnede ikke respekterer meg	1,95	1,562	1,854
<b>Autonomi</b>			
Jeg har en følelse av valg og frihet i de tingene jeg foretar meg på jobb	5,52	1,410	-1,273
På jobb føler jeg at mine avgjørelser reflekterer hva jeg virkelig vil	5,41	1,263	-1,173

På jobb føler jeg at valgene mine uttrykker den jeg virkelig er	5,33	1,337	-1,071
På jobb føler jeg at jeg gjør det som virkelig interesserer meg	5,58	1,185	-1,112
<b>Kompetanse</b>			
Jeg føler meg sikker på at jeg kan gjøre ting bra på jobb	6,25	,790	-1,605
Jeg føler meg i stand til å utføre det jeg gjør på jobb	6,30	,844	-2,012
Jeg føler meg kompetent til å nå mine mål på jobb	6,27	,773	-1,220
Jeg føler at jeg med godt resultat kan fullføre vanskelige oppgaver på jobb	6,06	,817	-1,239
<b>Tilhørighet</b>			
Jeg føler at de menneskene jeg bryr meg om på jobben også bryr seg om meg	6,15	,960	-1,737
Jeg føler meg knyttet til de menneskene som bryr seg om meg og som jeg bryr meg om på jobben	5,96	1,032	-1,363
Jeg føler meg nært knyttet til andre personer som er viktige for meg på jobben	5,44	1,309	-,892
Jeg opplever en varm og god følelse sammen med de menneskene jeg tilbringer tid med på jobb	5,67	1,305	-1,209
<b>Autonom frustrasjon</b>			
De fleste ting jeg gjør på jobb gjør jeg fordi jeg føler at jeg må	3,47	1,697	,273

På jobb føler jeg med tvunget til å gjøre mange ting jeg ikke selv ville valgt å gjøre	2,56	1,548	1,040
Mange av de tingene jeg gjør på jobb føler jeg med presset til å gjøre	2,28	1,496	1,313
Mine daglige aktiviteter på jobb føles som en sammenhengende rekke av plikter	2,56	1,565	,973
<b>Kompetansefrustrasjon</b>			
Jeg er i sterk tvil om hvorvidt jeg kan gjøre ting bra på jobb	1,64	,879	1,892
Jeg føler meg skuffet over mange av mine prestasjoner på jobben	1,76	,970	2,022
Jeg føler meg usikker på mine evner på jobben	1,79	1,066	1,799
På jobb føler jeg meg mislykket på grunn av de feilene jeg gjør	1,79	1,062	1,916
<b>Tilhørighet-frustrasjon</b>			
På jobb føler jeg meg ekskludert fra den gruppen jeg ønsker å være en del av	1,78	1,230	2,065
På jobb føler jeg at folk som er viktige for meg er kalde og fjerne i forhold til meg	1,72	1,152	1,992
Jeg har inntrykk av at folk jeg tilbringer tid med på jobb misliker meg	1,67	1,153	2,235
Jeg føler de relasjonene jeg har på jobb kun er overfladiske	2,32	1,532	1,158

<b>Ytre, sosial</b>			
<i>Jeg legger innsats i jobben min....</i>			
For å få bekreftelse fra andre (f.eks. leder, kollegaer, familie, pasienter)	3,44	1,737	,152
Fordi andre vil respektere meg mer (f.eks. leder, kollegaer, familie, pasienter)	3,55	1,713	,160
For å unngå å bli kritisert av andre (f.eks. leder, kollegaer, familie, pasienter)	2,96	1,611	,465
<b>Ytre materiell</b>			
Fordi andre vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min (f.eks. arbeidsgiver, leder)	2,50	1,525	,837
Fordi andre tilbyr meg jobbsikkerhet hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min (f.eks. arbeidsgiver, leder)	2,80	1,687	,624
Fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke legger en stor nok innsats i den	2,23	1,544	1,180
<b>Introeksjon</b>			
Fordi jeg må bevise ovenfor meg selv at jeg kan	4,03	1,808	-,188
Fordi det får meg til å føle meg stolt av meg selv	5,07	1,545	-,755
Fordi ellers ville jeg føle meg skamfull	3,56	1,909	,198
Fordi ellers ville jeg få en dårlig selvfølelse	3,87	1,820	-007

<b>Identifisert</b>			
Fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben	6,19	,928	-1,041
Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier	6,08	1,050	-1,451
Fordi det å legge en innsats i denne jobben har personlig betydning for meg	5,78	1,214	-,968
<b>Indre</b>			
Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben	5,57	1,241	-,867
Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende	5,63	1,205	-,880
Fordi den jobben jeg gjør er interessant	5,73	1,131	-,923
<b>A-motivert</b>			
Jeg legger ikke innsats i jobben fordi jeg føler jeg kaster bort tiden min ved å jobbe	1,22	,661	3,778
Jeg gjør lite fordi jeg ikke synes denne jobben er verdt å legge noen innsats i	1,15	,546	5,900
Jeg vet ikke hvorfor jeg gjør denne jobben, den er meningsløs	1,13	,581	6,326
<b>Jobbengasjement</b>			
Jeg er full av energi i arbeidet mitt	5,85	1,235	-1,316
Jeg føler meg sterk og energisk på jobben	5,79	1,249	-1,267
Jeg er entusiastisk i jobben min	6,05	1,172	-1,343

Jeg blir inspirert av jobben min	5,74	1,401	-1,264
Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben	5,73	1,514	-1,439
Jeg føler meg glad når jeg fordypet meg i arbeidet mitt	5,82	1,342	-1,352
Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør	6,44	,990	-2,302
Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	5,22	1,650	-,976
Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt	4,59	1,842	-,531
<b>Turnoverintensjon</b>			
Jeg tenker på å forlate denne jobben	2,90	1,545	,576
Jeg planlegger å se etter en ny jobb i løpet av de neste 12 månedene	2,30	1,691	1,217
Jeg vil aktivt søke etter en ny jobb utenfor denne arbeidsplassen	2,20	1,557	1,382
Det siste året har jeg ganske regelmessig tenkt på å si opp min stilling	2,09	1,476	1,243
Det siste året har jeg ganske regelmessig tenkt på å søke etter en ny jobb	2,28	1,596	1,093
Det siste året har jeg ganske regelmessig hatt til hensikt å slutte	1,96	1,412	1,525