

Høgskolen i Buskerud
Masteravhandling i strategi og kompetanseledelse

FJERNLEDELSE I LYS AV SELVBESTEMMELSESTEORI

Hvordan påvirker fjernledelse
motivasjon og selvledelse?



Ann Kristin G. Aspeli og Marianne H. Molstad
Høsten 2010

En empirisk undersøkelse i Skatteetaten, Norge.

FORORD

Hvordan kan vi forstå fjernledelse ut i fra et selvbestemmelsesteoretisk perspektiv? Er fjernledelse en større utfordring enn det å lede medarbeidere som er lokalisert på samme sted som deg? Er din tilstedeværelse som leder suksessfaktoren for gode relasjoner og opparbeidelse av tillit, eller er faktisk tilgjengelighet viktigere? Hvorfor velger noen medarbeidere en arbeidssituasjon som medfører fjernledelse? Er det mulig å skape et godt autonomistøttende miljø ved fjernledelse?

Som ledere i en etat i full omstilling, ga disse spørsmålene inspirasjon til å studere dette nærmere. Vi har valgt å studere forholdet mellom fjernledelse, selvledelse og motivasjon blant medarbeidere i Skatteetaten. Med utgangspunkt i selvbestemmelsesteori og motivasjonsbegrepet, ønsket vi å studere nærmere behov for kompetanse, behov for autonomi og sosiale relasjoner i forholdet mellom fjernledelse og selvledelse i håp om finne svar på noen av våre spørsmål.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Hallgeir Halvari som introduserte oss for nye teorier og tanker rundt motivasjon og mestring, til Hanne Guro Aabelvik og Thor Mella som bistod i arbeidet med å få sendt ut spørreundersøkelsen og til om lag 1.000 ansatte i Skatteetaten som har bidratt med å svare på vår undersøkelse. Videre vil vi takke våre familier som har gitt oss mulighet til å avsette tid til studiene og masteravhandlingen.

Hamar/Nøtterøy, november 2010

Ann Kristin G. Aspeli

Marianne Hauan Molstad

1. SAMMENDRAG

Omstillinger er blitt en del av dagens arbeidsliv. Omstilling innebærer endring – også endring i samspeillet mellom leder og medarbeider. Vi har valgt å rette fokus mot fjernledelse, og studere nærmere fjernledelse, selvledelse og motivasjon i Skatteetaten. Med utgangspunkt i selvbestemmelsesteori, ønsket vi å finne svar på hva det var som gjorde at en medarbeider valgte en arbeidssituasjon med fjernledelse i forbindelse med reorganiseringen av Skatteetaten som ble iverksatt 1. januar 2008. Videre ønsket vi å belyse i hvilken grad det kan være samsvar mellom et autonomistøttende miljø og fjernledelse, og hvilke forhold som må ligge til grunn for at fjernledelse kan bidra til selvledelse. Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse? Er fjernledelse en fjern leder eller kan fjernledelse føre til økt motivasjon og selvledelse i positiv grad?

Omstillingen i Skatteetaten har ført til økt grad av fjernledelse, og dette blir av flere oppfattet som en negativ endring. I 2010 oppgir om lag 1800 medarbeidere i etaten at de blir fjernledet (Skattedirektoratet, 2010a). Foreløpige undersøkelser allerede i starten av denne omstillingsprosessen (Skattedirektoratet, 2008b), viste at mange medarbeidere ikke opplevde fjernledelse som problematisk. Det var imidlertid ledere med mange medarbeidere å fjernlede som opplevde fjernledelse som en krevende og lite tilfredsstillende ledelsesform. Er fjernledelse som ledelsesform en større utfordring enn stedlig ledelse eller er det relasjoner og tillit som settes på prøve?

For å finne ut av disse spørsmålene, har vi definert fire konkrete problemstillinger. Den første problemstillingen er knyttet til hvilke faktorer som bidrar til behovstilfredsstillelse. Den andre problemstillingen tar for seg hvilke sammenhenger det er mellom behovstilfredsstillelse og selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse. Den tredje problemstillingen er hvilke sammenhenger det er mellom selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse på den ene siden og jobbytelse, organisasjonstilknytning, jobbtilfredshet og jobbskifte på den andre siden. Den fjerde og siste problemstillingen er knyttet til hvilken virkning fjernledelse har i sammenheng med de øvrige tre problemstillingene. I tillegg ønsket vi å finne ut av hvilke faktorer som lå bak de valgene medarbeidere tok i forbindelse med at reorganiseringen av Skatteetaten ble iverksatt.

Fjernarbeid kan grovt defineres som ”arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler”. Som arbeidsform har både fjernarbeid og fjernledelse vært under utvikling de siste årene, og det finnes ulike nyanser og dimensjoner av begrepene. Dette gjør det vanskelig å

sammenligne studier, og forskningen hittil innen fjernledelse og fjernarbeid er derfor lite helhetlig. Vi har i vårt arbeid valgt å ta utgangspunkt i kontorbasert fjernarbeid. Videre har vi valgt den geografiske dimensjonen ved fjernledelse der leder og medarbeider er lokalisert på ulike kontorsteder. For å undersøke sammenhengen mellom fjernledelse, motivasjon og selvledelse, har vi valgt selvbestemmelsesteorien som vårt teoretiske rammeverk.

Selvbestemmelsesteori er en makroteori med ulike underteorier. Den knytter motivasjon til dekning av tre grunnleggende behov alle mennesker har. Disse behovene ivaretas best i et autonomistøttende miljø. Dersom disse behovene ikke dekkes, vil den indre motivasjonen undergraves. Det første behovet er autonomi, altså selvbestemmelse. Det andre er behovet for kompetanse og mestring. Det siste og tredje er behovet for sosiale relasjoner. Teorien om selvbestemmelse innebærer at det er et menneskelig behov for medbestemmelse og kompetanse som ligger til grunn for all atferd. Videre vil indre motivert atferd ha en større grad av involvering av selvet enn atferd som skyldes indre eller sosialt press. Teorien skiller mellom fem ulike typer motivasjon, og setter fokus på betydningen av autonomistøttende miljø og autonomistøttende lederskap for å fremme motivasjon og mestring.

Fjernledelse er ikke en egen ledelsesform, men en del av lederrollen. Skal ledere oppnå sine resultater gjennom andre, og kunne utvikle selvstendige, ansvarsfulle og motiverte medarbeidere, må ledere skape gode autonomistøttende miljøer.

Vi har utarbeidet 13 hypoteser på grunnlag av vår konseptuelle modell der vi forventer at autonomistøtte, jobbkrav og jobbbressurser har betydning for den enkeltes opplevde behovstilfredsstillelse. Dette gjelder for alle enten de er fjernledet eller ikke. Videre forventer vi at opplevd behovstilfredsstillelse vil få betydning for selvbestemt motivasjon samt oppfattet kompetanse. Dette vil igjen ha betydning for den enkeltes jobbyttelse, organisasjonstilknytning, jobbtillfredshet og jobbskifte.

For å undersøke hvordan fjernledelse påvirker motivasjon og selvledelse, har vi utarbeidet et spørreskjema basert på aktuelle items for våre valgte variabler. Spørreundersøkelsen bestod av 128 ulike spørsmål og ble besvart av 955 medarbeidere i Skatteetaten. Representativiteten på utvalget er meget god, og datagrunnlaget har gitt klare funn. Etter gjennomførte faktoranalyser, korrelasjoner og utført regresjonsanalyser for alle variabler og sammenhenger, fikk vi støtte for 9 av våre 13 hypoteser. Vi fant imidlertid flere effekter som vi ikke hadde forventet, spesielt sammenhengen direkte mellom jobbkrav og jobbyttelse og mellom behovstilfredsstillelse og jobbtillfredshet.

Vår undersøkelse viser at fjernledelse i seg selv verken hemmer eller fremmer motivasjon og selvledelse. Våre funn viser imidlertid at fjernledelse kan ha en

moderatoreffekt på sammenhenger mellom oppfattet kompetanse og jobbytelse, mellom jobbkrav og jobbytelse, mellom behovstilfredsstillelse og selvbestemt motivasjon og mellom jobbkrav og jobbtilfredshet. Der den som fjernledes har høy oppfattet kompetanse og høye jobbkrav, opplever medarbeider høy jobbytelse. Det betyr at vi kan svare ja på spørsmålet om fjernledelse fremmer selvledelse. Medarbeidere med lav oppfattet kompetanse, viser seg i midlertid å være sårbare i en fjernledet arbeidssituasjon. Dette krever fokus fra fjernlederen. Ett annet funn vi fant er at høye jobbkrav gir høy jobbtilfredshet for medarbeidere som fjernledes. Både fjernledete med lave jobbkrav samt alle som ikke fjernledes, rapporterer lavere jobbtilfredshet.

Medarbeidere har tre grunnleggende behov som må dekkes hvis de skal utføre sine oppgaver på best mulig måte i henhold til selvbestemmelsesteorien. Våre funn viser at behovene er de samme enten man blir fjernledet eller ikke. Vi mener det er mulig å skape et autonomistøttende miljø også for medarbeidere som fjernledes. Videre mener vi at god personalledelse forutsetter autonomistøttende lederskap som ivaretar de behov en medarbeider har i forhold til den situasjon vedkommende er i. Det å skulle bidra til å dekke disse behovene for medarbeidere som blir fjernledet, behøver ikke være mer krevende eller ta mer tid enn ved felles lokalisering. Det handler om å gjøre dette på en annen måte.

Det er flere innfallsvinkler rundt våre problemstillinger som kan være områder for videre forskning. Et område kan være å se fjernledelse i forhold til *Locus of Causality*, i forhold til utdanning, kjønn eller studere nærmere utvikling av tillit og relasjoner i en fjernledelsessituasjon. Om resultatene vil være de samme over tid, kan også være aktuelt å studere videre. Vi håper at våre funn kan være med på å bringe forskningen på fjernledelse og selvledelse et lite stykke videre, og at våre funn kan gi innspill til ledere om hva som er viktig å ha fokus på i fjernledelsessituasjoner i og med at det ikke er fjernledelse i seg selv som er den største utfordringen.

Hva forventer leder av medarbeidere i en fjernledelsessituasjon? Vi tror at nettopp dette spørsmålet kan være avgjørende hvis man vil lykkes bedre med fjernledelse. Vi mener fjernledelse kan ha positiv effekt på utvikling av selvledelse, men at dette kanskje ikke passer for alle. Forholdet mellom fjernledelse og selvledelse handler om gode relasjoner og trygghet, og ikke minst tillit. Det å avklare forventninger og ha kontinuerlig fokus på relasjonsbygging slik at det opparbeides tillit, ansvar og respekt – også for de som fjernledes – vil derfor være avgjørende hvis vi skal lykkes godt med fjernledelse.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| FORORD | 2 |
| 1. SAMMENDRAG | 3 |
| INNHALDSFORTEGNELSE | 6 |
| 2. INNLEDNING | 9 |
| 2.1. Bakgrunn for studien | 9 |
| 2.2. Formålet med studien | 10 |
| 2.3. Problemstilling | 11 |
| 2.4 Studiens avgrensning og videre oppbygging | 12 |
| 3. FJERNLEDELSE – FREMTIDENS LEDELSESFORM? | 14 |
| 3.1. Fjernarbeid – et nytt begrep? | 14 |
| 3.2. Fjernarbeid – definisjon og dimensjoner | 15 |
| 3.3. Fjernledelse i skatteetaten – et historisk tilbakeblikk | 17 |
| 3.4. Lederrollen – noen refleksjoner knyttet til ledelse | 18 |
| 3.5. Oppsummering | 20 |
| 4. TEORIGRUNNLAG | 21 |
| 4.1. Motivasjonsbegrepet | 21 |
| 4.2. Selvbestemmelsesteori | 23 |
| 4.2.1. Grunnleggende felles trekk ved menneskers motivasjon – indre motivasjon | 23 |
| 4.2.2. Organismic integration theory (OIT) | 25 |
| 4.2.3. Tre grunnleggende behov – Basic Needs Satisfaction | 26 |
| 4.2.4. Individuelle forskjeller – 2 underteorier | 28 |
| 4.3. Autonomistøttende lederskap | 29 |
| 4.4 Andre sammenhenger | 32 |
| 4.5. Selvledelse som begrep | 33 |
| 4.6. Oppsummering | 33 |
| 5. MODELL OG HYPOTESER | 34 |
| 5.1. Modell | 34 |
| 5.2. Hypoteser | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3. Fjernledelse som egen variabel | 36 |
| 5.4. Konseptuell modell..... | 38 |
| 5.5. Oppsummering..... | 38 |
| 6. METODE | 39 |
| 6.1. Krav til forskningsdesign..... | 39 |
| 6.2. Mulige forskningsdesign – og vårt valg av design | 40 |
| 6.3. Setting og utvalg | 41 |
| 6.4. Måleinstrument og variabler..... | 41 |
| 6.4.1. Uavhengige variabler | 42 |
| 6.4.2. Mediatorer | 42 |
| 6.4.3. Avhengige variabler | 44 |
| 6.4.4. Utforming av spørreskjemaet | 44 |
| 6.5. Gjennomføring av undersøkelsen | 45 |
| 6.6. Oppsummering..... | 46 |
| 7. ANALYSER | 47 |
| 7.1. Demografiske funn | 47 |
| 7.1.1 Bakgrunnsvariabler for respondentene | 47 |
| 7.1.2 Spørreundersøkelsens representativitet | 52 |
| 7.2. Målvalidering | 52 |
| 7.2.1. Konvergent validitet | 53 |
| 7.2.2. Divergent validitet | 53 |
| 7.2.3. Diskriminant validitet | 53 |
| 7.2.4 Måling av reliabilitet | 53 |
| 7.2.5. Formative og reflektive mål | 54 |
| 7.3. Konstruksjon av indekser..... | 54 |
| 7.3.1 Autonomistøtte | 54 |
| 7.3.2. Jobbkraav | 54 |
| 7.3.3. Jobbressurser | 55 |
| 7.3.4. Behovstilfredsstillelse | 55 |
| 7.3.5. Motivasjon..... | 56 |
| 7.3.6. Oppfattet kompetanse..... | 56 |
| 7.3.7. Jobbytelse | 57 |
| 7.3.8. Organisasjonstilknytning | 57 |
| 7.3.9. Jobbtildfredshet | 57 |
| 7.3.10. Jobbskifte | 57 |
| 7.4. Korrelasjonsanalyse | 58 |
| 7.5. Regresjonsforutsetninger | 60 |
| 7.5.1 Regresjonsforutsetning 1 | 60 |
| 7.5.2. Regresjonsforutsetning 2..... | 60 |
| 7.5.3. Regresjonsforutsetning 3..... | 60 |
| 7.5.4. Regresjonsforutsetning 4..... | 61 |
| 7.5.5. Regresjonsforutsetning 5..... | 61 |
| 7.5.6. Regresjonsforutsetning 6..... | 62 |

| | |
|---|-----------|
| 7.5.7. Regresjonsforutsetning 7 | 62 |
| 7.5.8. Regresjonsforutsetning 8 | 62 |
| 7.6. Regresjonsanalyse | 63 |
| 7.7. Kontrollvariabler | 69 |
| 7.8. Oppsummering..... | 69 |
| 8. DRØFTING AV FUNN OG RESULTATER | 70 |
| 8.1. Faktorer bak valg..... | 70 |
| 8.2. Testing av hypoteser | 74 |
| 8.2.1 Problemstilling 1 | 74 |
| 8.2.2 Problemstilling 2 | 75 |
| 8.2.3 Problemstilling 3 | 76 |
| 8.3. Moderatoreffekter av fjernledelse | 78 |
| 8.4. Forskjeller internt i Skatteetaten? | 84 |
| 8.5. Oppsummering..... | 86 |
| 9. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON | 87 |
| 10. LITTERATURLISTE..... | 90 |
| 11. TABELLER OG FIGURER..... | 96 |
| 12. VEDLEGG | 97 |
| 12.1 Vedlegg 1 - Informasjon til ansatte ved spørreundersøkelse..... | 97 |
| 12.2 Vedlegg 2 – Måleinstrumenter | 98 |
| 12.3 Vedlegg 3 – Spørreskjema spørreundersøkelse | 103 |
| 12.4 Vedlegg 4 – Frekvenstabeller for bakgrunnsvariabler | 113 |
| 12.5 Vedlegg 5 – Beskrivende analyse for alle item..... | 116 |
| 12.6 Vedlegg 6 – Faktoranalyser og aktuelle korrelasjonsanalyser | 119 |
| 12.7 Vedlegg 7 – Divergent analyse..... | 135 |
| 12.8 Vedlegg 8 – Regresjonsforutsetninger Scatterplott..... | 136 |
| 12.9 Vedlegg 9 – Regresjonsforutsetninger P-plott | 141 |
| 12.10 Vedlegg 10 – Faktorer bak valg | 146 |
| 12.11 Vedlegg 11 – Moderatoreffekter av fjernledelse..... | 152 |
| 12.12 Vedlegg 12 – Korrelasjonsmatriser: Sammenligning av SKD/SITS og Skatt øst | 154 |

2. INNLEDNING

Vi arbeidet begge som ledere i en etat i stor omstilling da forprosjektet til denne masteravhandlingen ble påbegynt. Vi erfarte daglig at motivasjon knyttet til deltakelse i denne endringsprosessen varierte fra person til person. Omstillingen førte til økt grad av fjernledelse, og dette ble av flere oppfattet av som en negativ endring. I Skatteetaten var det i oktober 2008 184 ledere som fjernledet og 800 medarbeidere som ble fjernledet. Dette utgjorde 34 % av alle formelle ledere og 13 % av etatens medarbeidere (Skattedirektoratet, 2008b). Omfanget var såpass stort at vi syntes det var interessant å knytte sammen motivasjon og fjernledelse i oppgaven vår. I 2010 har antallet økt betraktelig. Tall Skattedirektoratet sitter med i dag, viser at om lag 28 % av medarbeiderne blir fjernledet og 54 % av lederne fjernleder andre (Skattedirektoratet, 2010a).

2.1. Bakgrunn for studien

Hvorfor er vi opptatt av nettopp fjernledelse? Det er et generelt trekk i samfunnet at omfanget av fjernledelse stadig øker, mens det fortsatt er lite empirisk forskning på temaet. Det kan være ulike samfunnstrekk som har spilt inn i forhold til det økte omfanget. På den ene siden har et mer individualistisk arbeidsliv ført til at medarbeidere har presset fram individuelle ordninger som hjemmekontor. På den andre siden har økt liberalisering og globalisering ført til opprettelse av satellittkontorer for å utnytte kompetanse og markeder over hele verden (Connaughton & Daly, 2004). I år 2000 kom det egne retningslinjer som satte rammer for bruk av fjernarbeid i staten (Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 2000). Dette som et resultat av at hovedtariffavtalen for perioden 1998-2000 ble vedtatt med følgende i protokolltilførsel: ” *Den teknologiske utviklingen fører til store endringer og nye muligheter i arbeidslivet. Partene konstaterer at arbeidet i mange virksomheter organiseres på en annen måte enn tidligere. Teknologien gjør det i større grad mulig å arbeide på geografisk avstand fra det faste arbeidssted* ”.

Offentlig sektor har siden 1980-tallet vært gjennom ulike moderniseringsprogram som med røtter i New Public Management (Christensen mfl., 2009), har ført til endringer i formell organisasjonsstruktur, styringsprinsipper og virkemiddelbruk i en rekke virksomheter. Hensikten har vært, og er fortsatt, et ønske om effektivisering og eller forbedring av offentlige tjenester. Sammenslåing av virksomheter til større enheter, avvikling av offentlige monopoler,

sentralisering av oppgaver, spesialisering av fagfelt og nye ledelsesstrukturer skaper fjernledelsessituasjoner for en rekke medarbeidere. Dette ser vi for eksempel i Statens Vegvesen (Bjørnholt & Heen, 2004) og i Skatteetaten (Skattedirektoratet, 2008a).

Fjernledelse blir sett på som en stor ledelsesutfordring i Skatteetaten. Undersøkelser i starten av omstillingsprosessen (Skattedirektoratet, 2008b) viste at fjernledelse i seg selv ikke nødvendigvis kunne betegnes som en negativ endring. Allerede i 2008 oppga 70 % av etatens ledere at fjernledelse var en ikke tilfredsstillende arbeidsform, samtidig som 57 % av medarbeiderne oppga fjernledelse som tilfredsstillende (Skattedirektoratet, 2008b). Mens ledere oppga kommunikasjon og motivasjon som problematisk, oppga medarbeidere faglig støtte og teamfølelse og tilhørighet blant faktorer som fungerte dårlig ved fjernledelse. Mange medarbeidere valgte en arbeidssituasjon med fjernledelse da omorganiseringen ble iverksatt, og fikk derfor en hverdag som medførte stor grad av selvledelse. Undersøkelsen (ibid) viste likevel at mange medarbeidere ikke opplevde fjernledelse som problematisk. Det var imidlertid ledere med mange medarbeidere å fjernlede som opplevde fjernledelse som en krevende og lite tilfredsstillende ledelsesform. Slik vi oppfattet det, kan det derfor stilles spørsmålsteget ved leders tilgjengelighet kontra leders tilstedeværelse. Kanskje er opplevd støtte og tilgjengelighet på telefon eller e-post minst like viktig som fysisk tilstedeværelse på kontoret? Et sentralt spørsmål blir derfor om det er fjernledelse som ledelsesform som er en større utfordring enn annen ledelse eller om det er relasjoner og tillit mellom leder og medarbeider som settes på prøve.

2.2. Formålet med studien

Det er lite empirisk forskning på fjernledelse. Det er også svært lite av denne forskningen som ser på motivasjon selv om flere ser på jobbtrivsel (Bailey & Kurland, 2002). Formålet med studien er å øke innsikten i hvordan fjernledelse påvirker medarbeideres arbeidssituasjon og motivasjon. Vi har valgt å se nærmere på samspillet mellom fjernledelse, selvledelse og motivasjon ved å reflektere rundt hva som kan påvirke graden av motivasjon i forhold til selvledelse. Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse?

Vi har valgt medarbeidervinkelen, mens vi ser at artikler innenfor fjernledelse ofte har fokus mot lederrollen og lederutfordringer (Connaughton & Daly, 2004). Videre har vi tatt utgangspunkt i selvbestemmelsesteori (Deci & Ryan, 1985, 1990, 2000) som peker på følelsen av frivillighet, autonomi og selvregulering som vesentlig for motivasjon. Motivasjon knyttet til selvledelse vil være viktig å belyse for å kunne si noe om hvilke sammenhenger og

faktorer som spiller inn i forhold til om en medarbeider velger en arbeidssituasjon med fjernledelse eller ikke. I omstillingssituasjoner føler medarbeidere ofte ikke at de har noe valg, og dette kan da ha negativ effekt på motivasjon. Selvbestemmelsesteori legger til grunn at mennesket har noen grunnleggende behov som best ivaretas i et autonomistøttende miljø, og viser at indre eller autonom motivasjon vil undergraves hvis de aktuelle behovene ikke tilfredsstilles (Deci & Ryan, 1985, 1990, 2000).

Det er en løpende utvikling innenfor selvbestemmelsesteori, og det har vært en kraftig økning i publiserte artikler på området fra rundt 2000. Utviklingen innebærer også at det utvikles nye måleinstrumenter (Gagnè, 2010) som vi har fått lov å teste. Vi har videre oversatt skalaer som ikke har vært benyttet på norsk tidligere (Van den Broeck et.al., 2008). Dette innebærer at vi har fått testet ut ulike sammenhenger innenfor selvbestemmelsesteori deduktivt. Samtidig har vi en mer induktiv og eksplorerende vinkling i forhold til hvordan fjernledelse påvirker de ulike sammenhengene på grunn av lite modent teoriområde. Vi håper derfor at undersøkelsen vår bringer forskningen på fjernledelse et lite stykke videre slik at vi kan forstå virkningen av dette bedre. Vi håper at våre funn kan gi innspill til konkrete råd til ledere om hva som er viktig å ha fokus på når det gjelder fjernledelse, samt hva som er viktig under etablering av fjernledelsessituasjoner.

2.3. Problemstilling

Hva innebærer egentlig fjernledelse – er det å ha en leder man aldri ser eller er det økt ansvar for egen arbeidssituasjon? Vi legger til grunn at forholdet mellom leder og medarbeider er vesentlig i det daglige arbeidet, og at leders rolle har betydning for den enkeltes motivasjon. Vi ønsker å finne ut hvorfor medarbeidere valgte en arbeidssituasjon med fjernledelse og hvilken betydning fjernledelse har for autonomistøttende miljø, motivasjon og selvledelse. For å finne ut av disse spørsmålene, har vi definert fire konkrete problemstillinger i tillegg til at vi ønsker å kartlegge nettopp hvilke faktorer som var avgjørende for valg av arbeidsområde ved reorganiseringen av Skatteetaten. Den første problemstillingen er knyttet til hvilke faktorer som bidrar til behovstilfredsstillelse. Den andre problemstillingen tar for seg hvilke sammenhenger det er mellom behovstilfredsstillelse og selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse. Den tredje problemstillingen er hvilke sammenhenger det er mellom selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse på den ene siden og jobbytelse, organisasjonstilknytning, jobbtfredshet og jobbskifte på den andre

siden. Den fjerde problemstillingen er knyttet til hvilken virkning fjernledelse har i sammenheng med de tre andre problemstillingene.

Behovstilfredsstillelse antas i følge selvbestemmelsesteori å mediere sammenhengen mellom autonomistøtte og motivasjon. Dersom personens motivasjon kan betegnes som indre, integrert eller identifisert, kan man anta at prosessen har ført til selvledelse. Motsatt blir det dersom personens motivasjon kan betegnes som introjektert eller ytre. Man kan da anta at prosessen har ført til kontroll, og personen føler seg ytre styrt. Vi ønsker nettopp derfor å undersøke i hvilken grad fjernledelse vil påvirke sammenhengene i alle de tre første problemstillingene – i håp om å finne svar på om det er mulig å skape et autonomistøttende miljø ved fjernledelse.

2.4 Studiens avgrensning og videre oppbygging

Ved reorganiseringen av Skatteetaten valgte mange medarbeidere en arbeidssituasjon som medførte fjernledelse. Etaten hadde som policy å flytte oppgaver fremfor medarbeidere der dette lot seg gjøre, noe mange medarbeidere benyttet seg av (Skattedirektoratet, 2008a). Det å få arbeide i hjemkommunen, det å kunne arbeide selvstendig og det å få være i et kjent sosialt miljø, ble av mange ansett som viktigere enn samlokalisering, faglig miljø og leder tilstede på samme kontorsted. Vi lurer på om dette var kortsiktige valg som på sikt vil undergrave faglig medarbeiderutvikling og således redusere motivasjon og evne til god selvledelse, eller om fjernledelse i seg selv kan bidra til økt selvledelse som igjen vil gi en kontinuerlig medarbeiderutvikling. Vi ønsker å se nærmere på motivasjon og selvledelse i forhold til fjernarbeid i lys av selvbestemmelsesteori.

Fjernledelse i seg selv er et vidt tema, og de fleste som har forsket på dette har hatt fokus på lederrollen. Vi ønsker å se nærmere på fjernledelse fra medarbeiderperspektivet ved å se på medarbeiders opplevelse knyttet til motivasjon og selvledelse og hvordan motivasjon påvirkes og påvirker generelt, og spesielt i fjernledelsessituasjoner. Vi går dermed bare nærmere inn på en liten del av de problemstillingene som kan knyttes til fjernledelse som ledelses- og arbeidsform, og belyser ikke fjernledelse på helhetlig og generelt grunnlag. Videre har vi valgt å avgrense dette til en etat, Skatteetaten. Dette fordi etaten har fått økt grad av fjernledelse på grunn av regionalisering og sentralisering, noe som i seg selv gjør at nettopp dette er interessant å undersøke, men også fordi Skatteetaten er en stor statlig etat som opplever de samme utfordringer knyttet til fjernledelse som andre offentlige virksomheter som har vært gjennom større omstillinger de siste årene (Bjørnholt & Heen, 2007).

I neste kapittel går vi nærmere inn på begrepet fjernledelse og avklarer hva vi legger i dette begrepet. Vi ser fjernledelse i forhold til de utfordringene Skatteetaten har stått overfor i forbindelse med omorganisering og regionalisering. Vi vil også reflektere rundt ulike sider ved lederrollen.

I kapittel 4 blir teorigrunnet for vår studie nærmere presentert. Her ser vi nærmere på motivasjonsbegrepet, selvbestemmelsesteori, autonomistøttende miljø og lederskap samt hvordan begrepet selvledelse kan forstås i denne sammenheng.

I kapittel 5 presenterer vi vår konseptuelle modell og våre hypoteser. Vi ser nærmere på de problemstillingene vår studie ønsker å belyse. Hypotesene blir beskrevet, og vi redegjør nærmere for hvordan vi tenker fjernledelse som variabel i sammenheng med de andre.

I kapittel 6 er det metode som er i fokus. Vi beskriver forskningsdesign, måleinstrument og variabler og vi går nærmere inn på datagrunnet. Deretter redegjør vi for hvordan spørreundersøkelsen ble utformet og gjennomført.

I kapittel 7 blir dataanalysen presentert. Her redegjør vi for våre demografiske funn. Vi ser nærmere på validitet og reliabilitet samt konstruksjon av indekser. Videre beskriver vi hvilke analyser for er utført samt redegjør for regresjonsforutsetningene.

I kapittel 8 drøftes de funn vi har fått, og vår konseptuelle modell testes. Vi redegjør for faktorene bak valg. Videre går vi gjennom våre problemstillinger og hypoteser og ser på hvilken virkning fjernledelse har på våre funn.

I kapittel 9 oppsummerer vi drøfting, funn, diskusjoner og våre antagelser. Vi sier også noe om hva vi tenker rundt våre funn og videre forskning.

3. FJERNLEDELSE – FREMTIDENS LEDELSESFORM?

Hvorfor har omfanget av fjernarbeid økt så sterkt de senere årene? Hva slags former finnes det for fjernarbeid, og finnes det flere dimensjoner ved begrepet? Vi vil i dette kapittelet se nærmere på hva fjernarbeid og fjernledelse er, bakgrunnen for og innholdet i fjernledelse i Skatteetaten og definere hvilke dimensjoner ved begrepet som er aktuelt for oss. Til slutt vil vi reflektere rundt ulike sider ved lederrollen.

3.1. Fjernarbeid – et nytt begrep?

Fjernarbeid og fjernledelse har eksistert i lang tid for medarbeidere med mobilt arbeidssted som for eksempel selgere og innenfor flere håndverksyrker. Den teknologiske utviklingen fra 1970-tallet og framover, har gitt muligheter for fjernarbeid også innenfor merkantile yrker. I tillegg har et arbeidsliv med større grad av individuell tilpasning og ønske om fleksibel arbeidssituasjon, medvirket ytterligere til at fjernledelse kan betraktes som en av mange ledelsesformer (Nordhaug, 1997). Ulike fjernarbeidsordninger er også tatt i bruk i statlige virksomheter. Som et resultat av Hovedtariffavtalen for perioden 1998-2000, ble det utarbeidet egne retningslinjer for fjernarbeid i staten (Statens personalhåndbok, 2009).

Det er flere samfunnstrekk som har påvirket utviklingen av fjernarbeid. Flere av disse trekkene kan vi finne igjen i New Public Management som har preget utviklingen av offentlig forvaltning siden midten av 1990-tallet (Christensen mfl, 2009). Omstillingsprosesser i det offentlige, har også medført økt grad av fjernledelse. Statens Vegvesen (Bjørnholt & Heen, 2007) er ett av mange eksempler på omstilling og regionalisering som har ført til økt grad av fjernledelse. Det samme har skjedd i Skatteetaten der omorganiseringen som ble iverksatt i januar 2008 har ført til at mange medarbeidere har arbeidssted ved et annet skattekontor enn der vedkommendes leder er lokalisert. I dag er mer enn 1/4 av medarbeidere i Skatteetaten berørt av fjernledelse, enten ved at de utøver fjernledelse eller ved at de utfører fjernarbeid.

Omfanget av fjernarbeid, avhenger av hva slags definisjon som legges til grunn. I 1998 jobbet 5 % av arbeidsstokken i Norge fra hjemmekontor minst en dag i uken. Dette tilsvarte samme omfang som både EU-landene (Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset & Yttri, 2001) og USA (Daniels, Lamond & Standen, 2001). I USA økte omfanget med 40 % fra 2001 til 2003 (Hunton, 2005). I følge Statistisk sentralbyrå (2005) har 68 % av norske foretak ansatte som arbeider utenfor foretakets lokaler med begrenset eller ubegrenset tilgang til foretakets IT-systemer.

3.2. Fjernarbeid – definisjon og dimensjoner

Fjernarbeid kan grovt defineres som ”...arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler” (Bakke mfl., 2001). Fjernledelse innebærer dermed ledelse av fjernarbeidere. Det er ikke bare arbeidsformen som har grepet om seg. Selve begrepet har også vært under utvikling, og det er lagt forskjelling innhold i begrepet. I nyere forskning er man blitt stadig mer opptatt av å se på ulike former for fjernarbeid, variasjonene i begrepet fjernledelse og ulike dimensjoner ved begrepet avstand. Det gjør det vanskelig å sammenligne forskningen som er gjort, noe både Daniels et. al. (2001), Bailey & Kurland (2002), Allen et. al. (2003) og Bergum (2009) påpeker. Mens vi i norsk språk ikke har hatt noen nyansering av begrepet fjernarbeid, er det på engelsk benyttet flere begreper med litt ulike nyanser. Bakkes brede definisjon samsvarer med ”remote work” som omfatter alle typer arbeid utenfor arbeidsgivers lokaler. Telework eller telecommuting er nyere begrep som innskrenker definisjonen til å gjelde kun ved IKT-bruk.

Daniels et. al. (2001) peker på poenget med å skille ulike typer fjernarbeid i tre hovedgrupper. Denne inndelingen følges også av Hunton (2005) og Allen et. al. (2003). Den første hovedgruppen er *hjemmebasert fjernarbeid* der arbeidet utføres hjemmefra. Den andre hovedgruppen er *kontorbasert fjernarbeid* der arbeid utføres fra kontorer utenfor hovedkontor, også kalt satellittkontor, fjernarbeidssentre og eller kontorfellesskap. Den tredje hovedgruppen er *mobilt fjernarbeid*. Dette kan være kunderelatert arbeid som for selgere og montører, arbeid på reise eller arbeid der man til en hver tid måtte befinne seg.

En annen videreutvikling av begrepsavklaringen er å finne andre typer dimensjoner i avstand enn den geografiske dimensjonen. For å forklare lederavstand så Antonakis & Atwater (2002) på de tre uavhengige dimensjonene fysisk avstand, oppfattet sosial avstand og oppfattet interaksjonsfrekvens. De hevder at det er disse faktorene som bestemmer om en leder oppfattes som nær og tilstedeværende eller fjern og avvisende. Bergum (2009) har gjennom intervjuer med ledere forsøkt å fokusere på blant disse dimensjonene, men endte opp med å konsentrere seg om kognitiv og sosial avstand i tillegg til interaksjonsfrekvens.

Fjernarbeid er en selvstendig arbeidsform, og vil i utgangspunktet betinge at medarbeider er i stand til å lede seg selv ved for eksempel å kunne planlegge og styre egen arbeidsdag. Dette betinger motivasjon for selvledelse. Det finnes en god del forskning på hvordan fjernarbeid påvirker balansen mellom arbeid og privatliv, men mye er lite nyansert.

Connaughton & Daly (2004) konsentrerer seg om virtuelle team. De framhever globalisering som en viktig trend i forhold til fjernarbeid. Det å kunne utnytte kompetanse uavhengig av landegrensler, og det å betjene og bistå internasjonale kunder lokalt, nevnes som

viktige konkurransefortrinn. Andre fordeler de framhever ved denne typen fjernarbeid, er maksimering av produktivitet og lavere kostnader.

Bailey & Kurland (2002) har gjort en review av forskning på fjernarbeid. De har særlig sett på ulike årsaker til at bedrifter eller medarbeidere velger fjernarbeid, og har fokusert på medarbeidere som helt eller delvis utfører arbeid fra hjemmet. De har vurdert funn som gjelder trivsel og produktivitet. Det er lite forskning på generell jobbtilfredshet. Bortsett fra intervjudata hvor frihet og fleksibilitet fremheves som positivt med hjemmearbeid, er det ikke funnet støtte for en positiv sammenheng. Når det gjelder produktivitet, er det en rekke positive funn. Imidlertid baserer disse funnene seg i hovedsak på selvrapportert produktivitet. Da medarbeiderne her ønsker en fjernarbeidsløsning, kan de positive svarene være påvirket av dette. Bailey & Kurland (ibid) hevder derfor at det ikke foreligger noen klare bevis for at produktivitet påvirkes positivt. Det som imidlertid er et klart funn, er at medarbeidere jobber flere timer enn tidligere, og flere rapporterer at de synes de jobber for mye

Først i senere forskning som Daniels et. al. (2001) og Hunton (2005), har man begynt å se på om ulike former for fjernarbeid kan gi ulikt utbytte og ulike konsekvenser. Fjernarbeid kan innebære både individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige fordeler (Daniels et. al., 2001). Noen av fordelene som fremheves av medarbeiderne er blant annet bedre balanse mellom arbeid og fritid, mer fleksibel arbeidstid og at man kan bli i jobb og således slipper å flytte eller reise. For organisasjonen er de viktigste fordelene å beholde kritisk kompetanse ved omstillinger eller andre spesielle anledninger, økt produktivitet samt reduserte kostnader. For samfunnet fremheves miljømessige fordeler ved mindre transport, det å unngå økt sentralisering samt opprettholdelse av arbeidsplasser i distriktene som viktige fordeler (ibid). På den annen side finnes det også ulemper for individ og organisasjon, særlig knyttet til sosiale relasjoner, opplæring, daglig ledelse og styring.

Hunton (2005) finner i sitt arbeid noen klare forskjeller mellom de som kun har hjemmekontor og de som har andre fjernarbeidsordninger. Han har gjennomført et eksperiment der han finner klare forskjeller i resultater mellom ulike typer fjernarbeid. Han fant eksempelvis klart dårligere resultater for hjemmebasert fjernarbeid (bare hjemmearbeid) enn de andre typene både for objektive og subjektive mål. Han tar her utgangspunkt i hvordan avbrytelser i arbeidet spiller inn, både jobbrelaterte og ikke jobbrelaterte, og klarer dermed å ”begrunne” lavere effektivitet i hjemmearbeid ved høy andel ikke jobbrelaterte avbrytelser. Som hjemmearbeid legger Hunton til grunn ”bare hjemmekontor” som en av eksperimentgruppene, mens andre studier definerer hjemmearbeid fra minst 1 dag pr uke eller minst 50 % (ibid). Vi har i vårt videre arbeid valgt å ta utgangspunkt i den geografiske

dimensjonen ved fjernarbeid der leder og medarbeider er lokalisert på ulike kontorsteder og hvor fjernarbeid kan betegnes som kontorbasert.

3.3. Fjernledelse i skatteetaten – et historisk tilbakeblikk

I Skatteetaten snakker vi om fjernledelse når ledere og medarbeidere som tilhører samme organisasjonsenhet er permanent geografisk lokalisert på ulike steder (Skattedirektoratet, 2010). Fjernarbeid og fjernledelse har vært lite utbredt i Skatteetaten fram til 2000-tallet. (Skattedirektoratet, 2008b). Tidligere organisering innebar at det var skattefogdkontorer og fylkesskattekontorer i alle fylker, og lokale likningskontorer i alle kommuner. Ved omorganisering av likningsforvaltningen i 2002 ble landets likningskontorer slått sammen til 99 større likningskontorer (Skattedirektoratet, 2005). En del av kontorstedene ble beholdt uten lokale ledere, mens mange kontorer ble lagt ned og kontaktpunktene mot brukerne på disse stedene ble erstattet av samarbeid med ulike offentlige servicekontorer. Det ble ikke satt spesielt fokus på fjernledelse i denne omorganiseringen da det fortsatt var et forholdsvis begrenset omfang av fjernledelse.

Fra 1. januar 2008 ble en ny reorganisering av skatteetaten iverksatt (St.prop. nr.1, 2006-2007). Utforming av en organisasjon omfatter både strukturelle og kulturelle trekk ved organisasjoner. (Røvik, 2007). Skatteetaten valgte en struktur med inndeling etter funksjonsområder som medførte en stor grad av spesialisering. Gjennom samling av oppgaver i større enheter, ble dette brukt som et strukturelt virkemiddel (Egeberg, 1992). I prosessen ble hele etaten berørt, tidligere fylkesskattekontorer, skattefogdkontorer og likningskontorer ble samlet i fem regioner. Samtidig ble det opprettet landsdekkende enheter for telefonveiledning og fellestjenester som økonomi, lønn og IT. Et viktig prinsipp var at det skulle flyttes oppgaver framfor mennesker. Oppgaver som tidligere ble løst ved mange kontorsteder, ble samlet i større enheter. Lederhierarkiet ble også gjenstand for endring fra geografisk, stedlig ledelse, til ledelse etter funksjonsorganisering.

Flytting av oppgaver ville få konsekvenser for mange medarbeidere, derfor ble det framforhandlet et prinsipp om at færrest mulig skulle behøve å skifte bolig (flytte). Dette ga medarbeidere muligheten til å velge å beholde kontorsted og heller få nye oppgaver fremfor å følge oppgavene til nytt kontorsted. Som følge av dette, var det kun 13 % som byttet kontorsted mens 63 % fikk helt eller delvis nye oppgaver (Skattedirektoratet, 2008a). Et eksempel på økt grad av fjernledelse som konsekvens av funksjonsorganiseringen, er området publikumsveiledning. Her var det tidligere lokale ledere ved tilnærmet alle kontorsteder som

hadde lederansvar for flere oppgaveområder i tillegg til publikumsveiledning. I ny organisasjon ble faginnholdet i lederstillingene endret. Dette ført til at mange ledere fikk personalansvar for medarbeidere lokalisert ved ulike kontorsteder.

3.4. Lederrollen – noen refleksjoner knyttet til ledelse

Det ble i 2008 lansert en egen plattform for ledelse i staten. Dette er en plattform som handler om ledelse i statlige virksomheter og som angir basis, rammer og prinsipper for lederskap i staten (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008). Statens ledelsespolitikk skal ivareta statens særpreg, verdigrunnlag og overordnede mål, og regjeringen har bestemt at denne plattformen skal legges til grunn for alt lederskap i staten. Sentralt i plattformen står medarbeiderskap. En leder skal oppnå sine resultater sammen med sine medarbeidere. Medarbeidere skal engasjere seg, ta ansvar og bidra til god oppgaveløsning. Ledere skal involvere, inkludere, delegere, veilede, stille krav og følge opp den enkelte. Arbeidsmiljø og måloppnåelse må ses i sammenheng, og leder og medarbeider har et felles ansvar for å gjøre nettopp det. Godt medarbeiderskap krever tydelige ledere som motiverer og viser vei.

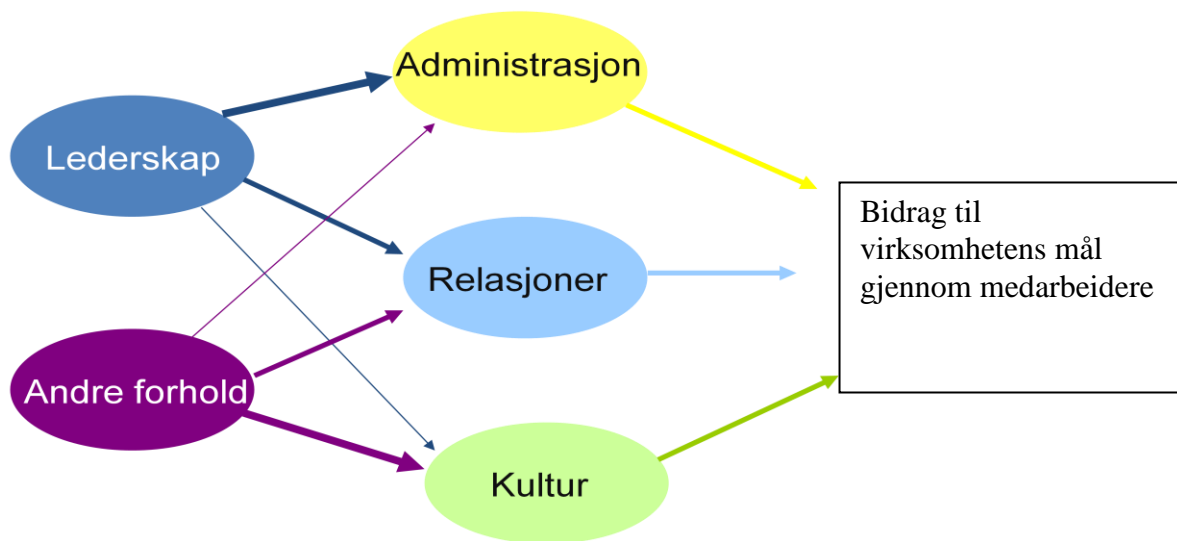
Skatteetaten har utviklet fire ledelsesprinsipper som handler om å vise retning, skape resultater, drive endring og utvikle medarbeidere og team (Skattedirektoratet, 2010c). Ledere i Skatteetaten skal være trygge, tydelige og tett på. Dette er konkretisert i tre dimensjoner ved ledelse som stiller krav til lederes egenskaper og kompetanse. Som virksomhetsbygger skal leder tydeliggjøre og kommunisere mål og strategier og følge opp medarbeidere i forhold til forventninger og resultater. Som kulturbygger skal leder være en inspirator og god rollemodell som bidrar med å utvikle en kultur i tråd med etatens kulturplattform. Som relasjonsbygger skal leder samhandle med både medarbeidere og samarbeidspartnere. Det betyr at leder skal lytte, vise omtanke og gi anerkjennelse.

Det finnes flere definisjoner på hva ledelse er og hva som er en leders oppgaver. Ledelse handler om å nå mål gjennom andre mennesker (Berg, 1984). For å få til dette i praksis, er delegering og motivasjon viktig. En organisasjons personalledelse kan derfor sies å være virksomhetens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende alle de menneskelige ressurser for å oppnå produktive formål (Nordhaug, 1997). Uavhengig av definisjon og innhold, kan ledelse foregå på tre nivåer (Berg, 1984). Strategisk ledelse omfatter den overordnede styringen av bedriften. Her vil helhetsperspektiv og fremtid stå sentralt i det valg man tar. Administrativ ledelse omfatter forvaltning og utvikling av

bedriftens ressurser. Her vil administrative, økonomiske og tekniske systemer spille inn i de valg som tas. Med operativ ledelse menes det daglige samarbeidet og samhandlingen med medarbeidere. Helt sentralt i operativ ledelse står motivasjon og det å motivere medarbeidere til innsats i det daglige arbeidet (ibid). Ledelse handler om å skape resultater gjennom andre og bidra til å nå bedriftens mål gjennom medarbeidere. I praksis handler dette også om å motivere, påvirke og kommunisere med medarbeidere.

Lederskap bygger på administrative, kulturelle og relasjonelle komponenter.

Colbjørnsen (2004) har utarbeidet en modell for helhetlig ledelse som fremkommer av figur 1.



Figur 1. Helhetlig modell for lederskap.

Med administrasjon menes resultatoppfølging og prestasjonsforventninger og tilfører lederskapet virkemidler for styring og kontroll. Det å tydeliggjøre, kommunisere og følge opp mål- og resultatforventninger overfor medarbeidere er en del av det administrative lederskap. Kultur virker gjennom virksomhetens verdier, visjoner og symbolske sider og vil ha betydning og innflytelse på medarbeidere. Organisasjonskultur er viktig for utøvelse av lederskap. Ledere kan påvirke kulturen ved å være kulturelle arkitekter eller kulturelle objekter. Kommunikasjon er viktig for en leder som ønsker å påvirke kulturen. Relasjoner handler om forholdet mellom medarbeider og leder og påvirker motivasjon, samarbeidsevne og kreativitet som igjen påvirker måloppnåelsen. Lederes bidrag til å skape trivsel er ikke bare et mål i seg selv. Ledere må bry seg om hvordan medarbeidere har det. Det å ivareta sosiale

behov og ha fokus på relasjonsbygging, utvider lederens mulighet til å nå frem til sine medarbeidere.

Hvordan oppnår en leder gode prestasjoner sammen med og gjennom sine medarbeidere? Pfeffer og Veiga (Kuvaas, 2008) mener at høy grad av medbestemmelse og egenkontroll fører til at medarbeidere jobber hardere. Videre vil medarbeidere jobber smartere når de oppfordres til å utvikle sin kompetanse og sine ferdigheter. Medarbeidere vil også jobbe mer ansvarlig når de ansvarliggjøres. Det å ha fokus på såkalt myk HRM (human resource management) med stor grad av autonomi og styrking av de psykologiske og sosiale båndene mellom leder og medarbeider, vil føre til gode resultater - og medarbeidere som også har lyst til å gjøre en ekstra innsats.

3.5. Oppsummering

Vi har i dette kapitlet sett nærmere på hva fjernarbeid og fjernledelse er, definert hvilke dimensjoner ved begrepet som er aktuelle for oss, tatt et tilbakeblikk i Skatteetatens historie og utvikling når det gjelder fjernledelse og reflektere rundt ulike sider ved lederrollen. Fjernledelse oppstår når leder og medarbeider er geografisk lokalisert på ulike steder. Ett aktuelt spørsmål blir derfor om fjernledelse vil føre til en fjern leder eller leder som bidrar til økt ansvar for egen arbeidssituasjon. Vi vil i neste kapittel presentere teorigrunnet for vårt arbeid der motivasjon, selvledelse og autonomistøttende miljø står sentralt.

4. TEORIGRUNNLAG

I dette kapitlet vil vi redegjøre for den teoretiske referanserammen rundt vårt arbeid. Vi ser nærmere på selvbestemmelsesteorien og hva som ligger i begrepene motivasjon, selvledelse og autonomistøttende miljø.

4.1. Motivasjonsbegrepet

Hva er motivasjon? Hva betyr det å være motivert? Motivasjon kommer fra det latinske verbet ”movere” som betyr å røre og bevege seg. Kilder eller drivere bak det å sette noe i bevegelse kan være fokus, ressurser eller ros. Målt ytelse kan være engasjement, energi eller identitet. Det finnes mange teorier knyttet til motivasjon. Kaufmann og Kaufmann (2003) benytter følgende definisjon: ”*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.*” Det er vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier i moderne organisasjonspsykologi: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller (ibid, s.43).

Maslow er kjent for sitt behovshierarki der han deler de menneskelige behovene inn i fem nivåer som fungerer sammen i et hierarkisk system. Det første nivået eller trinnet må være dekket før det neste behovet vil inntre. Det første trinnet i behovshierarkiet er fysiske behov, deretter kommer behov for sikkerhet og trygghet, så følger sosiale behov, behov for anerkjennelse og tilslutt behovet for selvrealisering (Berg, 1984). Herzberg har utviklet en to-faktorteori som består av hygienefaktorer eller såkalte vedlikeholds faktorer og motivasjonsfaktorer eller vekstfaktorer (ibid). Han mener at en medarbeider som trives er en motivert og produktiv medarbeider, og han ser nærmere på årsaker til trivsel og årsaker til mistrivsel. Motivasjonsfaktorer (prestasjoner, anerkjennelse, innhold, ansvar, forfremmelse og vekst) gir trivsel når de er tilstede, men ikke nødvendigvis mistrivsel når de ikke er tilstede. Hygienefaktorer (adm./politikk, ledelse, fysiske forhold, økonomi, status) kan skape mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke nødvendigvis trivsel om de er tilstede.

Det finnes flere som har forsket på teorier rundt mestringsmotivasjon. McClelland, Atkinson og Heckhausen (Rand, 1991) er blant noen av dem som har tatt utgangspunkt i at mestringsmotivasjon består av et motiv, forventning og insentiv, og at vi kan velge en tilnærmingstendens eller en unngåelsestendens. Suksess for å lykkes og angst for å mislykkes, har vært utgangspunktet for en rekke undersøkelser som disse tre og andre har gjennomført

(ibid). De tar utgangspunkt i at vi styres av to ulike motiv. Det ene motivet vi styres av er et tilnæringsmotiv som handler om ønsket om suksess. Det andre motivet er et unngåelsesmotiv som handler om en frykt for å mislykkes. Hvilke av de to motivene som dominerer vil få konsekvenser for personens mestringsatferd. Dette illustreres nærmere i tabell 1.

| <i>Persontype</i> | <i>A</i> | <i>B</i> | <i>C</i> | <i>D</i> |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| <i>Ønske om suksess</i> | <i>X</i> | <i>X</i> | <i>x</i> | <i>x</i> |
| <i>Angst for mislykkethet</i> | <i>X</i> | <i>x</i> | <i>X</i> | <i>x</i> |

Tabell 1. Mestringsatferd.

Atkinson (ibid) hevder at mestringsmotivasjon er differansen mellom motivasjon for suksess og motivasjon for nederlag, også kalt resultantmotivasjon. Vi kan lære oss å mestre bedre ved å sette realistiske mål, foreta selv vurdering, bli klar over egne muligheter og ved utvikling av språk og eller fantasi. Motivasjon og mestring påvirkes også av hvordan vi tenker og føler omkring de oppgavene vi skal utføre. Her vil kunnskaper, ferdigheter og mental styrke påvirkes av miljø, kultur og de psykiske, fysiske og sosiale forhold i vår tro på å lykkes eller mislykkes (Wormnes & Manger, 2005). Sentralt i det ressursstyrkende arbeidet der motivasjon står sentralt er de fem F-er: finne, formulere, forme, frembringe og forlenge (ibid). Trygghet, trivsel og tilhørighet er viktig for å lære, og kultur og sosialt miljø kan enten begrense eller frigjøre oss (ibid).

Vi ønsket å se nærmere på forholdet mellom fjernledelse, motivasjon og selvledelse og har derfor valgt å ta utgangspunkt i Deci og Ryans ”Self-Determination Theory” (1985, 1990, 2000). Selvbestemmelsesteorien er en makroteori som inneholder flere underteorier, og vi mener derfor den er godt egnet til å belyse hvordan medarbeidermotivasjon påvirkes i samspillet mellom den som fjernleder og den som blir fjernledet. Selvbestemmelsesteori bygger blant annet på kognitiv evalueringsteori og behovsteori, og det faktum at mennesket er mer proaktivt enn reaktivt. Teorien inneholder ulike aspekter og peker på hvilken rolle følelsen av frivillighet, autonomi og selvregulering spiller for motivasjon. Vi mener den er godt egnet til å belyse våre problemstillinger, og den ble derfor vårt naturlige valg.

4.2. Selvbestemmelsesteori

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Deci & Ryan's "Self-Determination Theory" (1985, 1990, 2000) selvbestemmelsesteori og dens definisjon av motivasjon i vårt videre arbeid. Selvbestemmelsesteori er en makroteori som består av flere underteorier. Den inneholder både teorier som går på generelle, grunnleggende trekk som gjelder alle mennesker, men også teorier som ser på individuelle forskjeller. Generelt kan vi si at selvbestemmelsesteori har som hovedbudskap at mennesker i utgangspunktet er handlende, reflekterende og proaktive, og at det er slik atferd som gir trivsel og velvære. Sosiale betingelser vil imidlertid påvirke i hvilken grad man klarer å opprettholde slik atferd. Videre inneholder teorien et mer nyansert syn på motivasjon enn bare å skille mellom indre og ytre motivasjon. Essensen i denne teorien slik Deci & Ryan selv framstiller den på sin nettside: *"To be self-determined is to endorse one's actions at the highest level of reflection. When self-determined, people experience a sense of freedom to do what is interesting, personally important, and vitalizing."*

Selvbestemmelsesteorien er en makroteori som inneholder tre underteorier som ser på grunnleggende felles trekk ved menneskers motivasjon, og to underteorier som peker på individuelle forskjeller.

4.2.1. Grunnleggende felles trekk ved menneskers motivasjon – indre motivasjon

Selvbestemmelsesteori bygger på kognitiv evalueringsteori (CET) som en sentral teori. Målet med CET er å finne faktorer som forklarte forskjeller i motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Utgangspunktet for teorien er et menneskesyn som ser på mennesket som reflekterende, handlende og proaktivt. Teorien legger til grunn at vi har en naturlig tendens til å ville utforske nye ting, mestre nye utfordringer, men også å tilpasse oss våre sosiale omgivelser (Ryan & Deci, 2000). CET er dermed en viktig del av selvbestemmelsesteorien.

Motivasjon står helt sentralt i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000) da motivasjon betraktes som kraften som setter i gang en handling. Selvbestemmelsesteorien er opptatt av "selvet" og et sentralt spørsmål er "hvorfor gjør jeg?". Det skilles mellom selvbestemt atferd og kontrollert atferd. Teorien ser på selvet ikke bare som indre kognitive prosesser og verdier, men også som utviklingsprosesser som integrerer egne erfaringer med sosiale krefter rundt (Deci & Ryan, 1990). Teorien om selvbestemmelse innebærer at det er et menneskelig behov for medbestemmelse og kompetanse som ligger til grunn for all atferd. Videre at indre motivert atferd har en større grad av involvering av selvet enn atferd som skyldes indre eller sosialt press. Teorien skiller mellom indre og ytre motivasjon, og setter

fokus på autonomistøttende miljø for å fremme motivasjon og mestring. Skal et individ oppleve indre motivasjon, må begge dimensjonene være til stede, både medbestemmelse og kompetanse. Selvbestemmelsesteorien sier dermed noe om hvilke følger innflytelse over egen arbeidssituasjon får for den enkelte.

Med indre motivasjon menes atferd innenfor aktiviteten der oppgavene som utføres er belønning i seg selv – for eksempel glede, tilfredshet eller interesse handlingen gir i seg selv. Handlingen utføres fordi man har lyst og eller finner aktiviteten interessant eller morsom. Den er ikke avhengig av ytre stimuli som for eksempel straff eller belønning (ibid). Dette anses av mange som den eneste ”ekte” motivasjon. Deci & Ryan er opptatt av å se dette som en prosess. Det vil si at selv om noe starter som en ytre form for regulering eller påvirkning, kan kognitive prosesser hos personen medvirke til at motivasjonen utvikler seg til å bli mer selvbestemt. Vi er sosiale vesener som påvirkes av omgivelsene, og studier viser hvordan indre motivasjon er sårbar i forhold til tilbakemeldinger. Positive tilbakemeldinger knyttet til mestring vil øke indre motivasjon, mens negative tilbakemeldinger vil kunne redusere indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000).

Samtidig har blant annet Vallerand og Reid (Deci & Ryan, 2002) vist at effektene på indre motivasjon medieres av oppfattet kompetanse. Personer vil være mer robuste mot negative tilbakemeldinger dersom man har høy grad av oppfattet kompetanse, mens personer med lav oppfattet kompetanse vil være mer sårbare for negative tilbakemeldinger. Det er gjennom CET man har kommet fram til hvilke grunnleggende behov som må dekkes for å beholde og videreutvikle indre motivasjon. Vi ser nærmere på dette i avsnitt 4.2.3. Helt sentralt i CET er hvordan tilbakemeldinger fra omgivelsene som press eller belønning virker på følelsen av autonomi eller selvbestemmelse. Erfaringene våre knyttet til tilbakemeldinger på ulike handlinger og aktiviteter setter spor som kognitive kart, som igjen gir forventninger og mer eller mindre ubevisste handlingsmønstre (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Våre erfaringer vil dermed påvirke hvordan vi handler eller reagerer i senere situasjoner. For å vedlikeholde og øke indre motivasjon og påvirke til atferd som underbygger dette, er det derfor nødvendig at følelsen av mestring også knyttes til opplevelsen av at atferden har vært selvbestemt. Følelsen av autonomi vil også øke når man forstår hensikten ved oppgaver og handlinger, når man opplever frivillighet og valgmulighet, og ved at også negative følelser anerkjennes og aksepteres (Gagné et.al., 2000). En nærmere analyse av dette ligger i Organismic integration theory (OIT) og Basic Needs Satisfaction (BNS).

4.2.2. Organismic integration theory (OIT)

Vi har beskrevet indre motivasjon, og hvilke betingelser som må være til stede for å beholde positiv motivasjon. Organismic integration theory (OIT) er en dynamisk integreringsteori innenfor selvbestemmelsesteori som viser hvordan ytre motivasjon gjennom integreringsprosesser i selvet kan omdannes til positiv selvbestemt motivasjon. Mens andre teorier særlig skiller mellom ytre og indre motivasjon, begynte man i selvbestemmelsesteorien å differensiere typer motivasjon på en annen måte. Innenfor selvbestemmelsesteori er det viktigste skillet mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. Selvet er et sentralt begrep i denne teorien (Deci & Ryan, 1985 og 1990). Autonom motivasjon inneholder både indre motivasjon og de typene av ytre motivasjon hvor menneskene har identifisert seg med en aktivitets verdi og ideelt sett integrert denne i ”selvet”. Det som kjennetegner autonom motivasjon er at mennesker som er autonomt motivert opplever valgmulighet og selvrespekt, og at de selv kan påvirke aktiviteter og handlinger. Kontrollert motivasjon kjennetegnes ved at mennesker opplever enten et indre eller ytre press til å tenke, føle eller oppføre seg på bestemte måter.

Med ytre motivasjon menes atferd utenfor aktiviteten hvor motivasjon er knyttet til resultatet av atferden. En ytre motivert handling karakteriseres ved at man gjør som man har blitt fortalt eller bedt om å gjøre. Straff og belønning kan være pådrivere for ytre motivasjon. En mildere form for ytre påvirkning, er ønsket om å leve opp til forventninger i omgivelsene. Deci & Ryan (1985, 2000) mener at ytre motivert atferd gir lavere interesse for aktiviteten og således lavere arbeidsinnsats. Cock & Halvari (1999) viser til hvordan Deci & Ryan (1985) har skilt ytre motivasjon i flere former – og beskriver det hele som en prosess ved at man beveger seg fra en helt ytre regulering av atferd, og til at en ytre påvirket atferd kan harmonere med ”selvet”. Deci & Ryan differensierer mellom fire typer ytre motivasjon og regulering av atferd, se tabell 2.

| Ytre motivasjon | Introjektert | Identifisert | Integrert |
|---|---|---|---|
| Belønning og straff Ekstern for selvet | Tatt inn, men ikke akseptert. Internt press Unngå skyldfølelse | Noe selvbestemt Anerkjenner viktighet Velger atferd selv | Samsvar med selvet Atferd er et uttrykk for hvem Fullt ut selvbestemt. |
| Ytre press | Indre press | Uten press | Moden atferd |

Tabell 2. Ulike typer av motivasjon og regulering av atferd.

Spesielt integrert motivasjon regnes som fullt ut selvbestemt motivasjon eller autonom motivasjon, men også identifisert motivasjon vil være positiv motivasjon i en jobbkontekst. Gagné & Deci (2005) knytter selvbestemmelsesteori til jobbmotivasjon. De sammenligner selvbestemmelsesteori med en rekke andre teorier som kan knyttes til jobbmotivasjon og atferd i organisasjoner. De finner at selvbestemmelsesteori som viser ulike grader av ytre regulert motivasjon, er bedre egnet til å forklare jobbmotivasjon enn for eksempel kognitiv evalueringsteori. Dette fordi den bare skiller mellom ytre og indre motivasjon. Selvbestemmelsesteori sammenfaller med andre i forhold til at de konkluderer med at ytre belønning kan skade indre motivasjon.

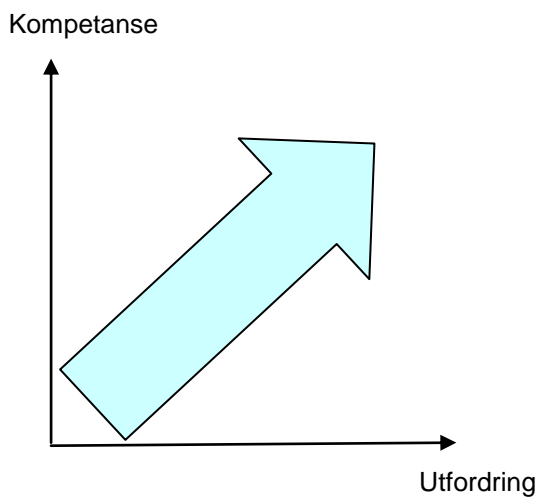
En viktig forskjell er imidlertid at selvbestemmelsesteori viser hvordan ytre motivasjon kan bli autonom i henhold til ulike typer ytre regulering. Indre motivasjon er basert på interesse og ytre motivasjon er basert på betydning, viktighet, det vil si identifisert og integrert motivasjon. Begge er relatert positivt til prestasjon, trivsel og tilknytning til arbeidsplassen. Vi har så langt fokusert på ytre og indre motivasjon og ulike grader av selvbestemt motivasjon. Deci & Ryan (1990, 2000) snakker også om ”amotivasjon”. Med amotivasjon menes fravær av motivasjon eller ingen grad av motivasjon.

4.2.3. Tre grunnleggende behov – Basic Needs Satisfaction

Selvbestemmelsesteorien tar utgangspunkt i at mennesket har tre grunnleggende behov, og inneholder underteorien som kalles Basic Need Satisfaction (BNS). Forskningen på selvbestemmelsesteori har gitt støtte for at mennesker i alle kulturer har tre grunnleggende behov som når de er til stede vil gi psykologisk velvære (Deci & Ryan, 2008). Omfanget av disse behovene og styrkeforholdet mellom behovene, vil kunne variere fra person til person. Hvis disse behovene ikke dekkes, vil indre motivasjon undergraves. Dette gjelder for alle.

Det første er *behovet for autonomi eller selvbestemmelse*. Behov for selvbestemmelse handler om å ha en følelse av å kunne velge, samt selv å kunne initiere og regulere atferd. I forhold til en jobbsituasjon betyr dette et behov for å kunne styre egen arbeidsdag, og føle at det er mulighet for å komme med innspill og kunne påvirke arbeidssituasjonen. Behovet handler også om forståelse. Det å forstå, vil kunne gjøre det lettere å akseptere. Frivillighet og dermed valgmulighet i forhold til handlingsalternativer er sentralt i autonomibegrepet. Mens autonomi i mange sammenhenger forbindes med individualisme og uavhengighet, er det innenfor selvbestemmelsesteori vist gjennom forskning at det er positiv sammenheng mellom autonomi og kollektiv atferd (Ryan & Deci, 2000).

Det neste er *behovet for kompetanse og mestring*. Dette innebærer å kunne mestre atferd ved å se resultater og sammenhenger, behov for læring og mestring, prestere samt det å kunne utvikle ny kunnskap. Behovet for kompetanse handler om å kunne mestre oppgavene sine, men ikke slik at ”jo enklere jo bedre”. Det vil antakelig de færreste trives med i lengden. Dermed handler dette behovet om balansen mellom kompetanse (kunnskap og ferdigheter) og utfordringer, og trygghet i forhold til å kunne mestre oppgavene. En som har jobbet mye med denne balansen er Csikszentmihalyi (1991) som beskriver balansen som en flytsone. Dette er ingen tynn linje å balansere på, og den kan illustreres som i figur 2 nedenfor.



Figur 2. Modell av Flow-teorien.

Det tredje og siste er *behovet for sosiale relasjoner*. Med dette menes tilhørighet, sikkerhet og trygghet fra omgivelsene og et godt sosialt miljø. Det å føle seg verdsatt, bli sett og hørt, inngår i sosialt relasjonsbehov. Behovet for sosiale relasjoner handler om å gi trygghet i en sosial kontekst ved at man er i et miljø med tillit og god sosial tone.

Disse tre grunnleggende behovene kan oppfylles i et autonomistøttende miljø og med en autonomistøttende leder. Deci (1996) henviser til ”den viktige andre” i forhold til dette som kan være en lærer, foreldre eller ledere. Vi har konsentrert oss om artiklene som omhandler arbeidslivet, men samtidig er det sammenfallende funn i jobbkontekst med det som tidligere er funnet i skolesituasjoner. Det er empirisk støtte (Cock & Halvari, 1999) for at autonomistøttende lærere, foreldre og eller ledere gir økt autonom motivasjon, økt tilfredshet, økt selvstendighet og ansvar, økt selvoppfattet kompetanse, økt prestasjon med videre.

Eksempler på empirisk belegg fra arbeidslivet er studier av Baard, Deci & Ryan (2004) og Deci, Connell & Ryan (1989), for sistnevnte også for fjernledete medarbeidere. Ansvar og selvstendighet er elementer som nettopp er sentrale i en kontekst med fjernledelse hvor leder faktisk har mindre ”kontroll” med medarbeiderne sine. Hvis miljøet er autonomistøttende, vil dette sette fart på den autonome motivasjonen. Dette vil bidra til at man tror at man mestrer, som igjen bidrar til at man mestrer, og dette igjen vil bidra til positiv varig endring. Ved å føle tillit, trygghet og respekt, vil den enkelte ønske å bidra selv uten ytre stimuli (ibid).

4.2.4. Individuelle forskjeller – 2 underteorier

Selvbestemmelsesteorien legger som tidligere nevnt til grunn at alle mennesker har tre grunnleggende behov. Dersom et eller flere av disse ikke dekkes, vil indre og autonom motivasjon undergraves (Deci, 1996). Dette gjelder behov for autonomi og selvbestemmelse, kompetanse og mestring og behov for sosiale relasjoner og sosial trygghet. Videre er det sentralt i selvbestemmelsesteorien at det foregår integrerende prosesser hos individene som integrerer ytre motivert atferd til mer selvbestemt atferd.

Synet på seg selv er heller ikke statisk, men noe som kan endres over tid. I følge selvbestemmelsesteori, vil et autonomistøttende klima fremme selvbestemmelse, mens et kontrollerende miljø vil virke motsatt. Samtidig vet vi at noen er mer tilbøyelig til å innta den ene eller andre holdningen. Det vil si at vi har ulikt syn på vår egen mulighet til selvbestemmelse. Selvbestemmelsesteori bygger på noen grunnleggende forutsetninger om hva som påvirker autonom og indre motivasjon. Motivasjon handler om hva som driver oss til handlinger, både ubevisste og bevisste. Virker dette likt for alle eller finner vi individuelle forskjeller?

Relevant i forhold til selvbestemmelse, er om individet har tro på at det kan bestemme over egne handlinger. Deci & Ryan (2000) beskriver dette som *Locus of Causality*, altså kilde til atferd. Dette er en personlighetsvariabel, og den kan være autonom (indrestyrt), kontrollert (styrt utenfra) eller impersonal (grenser mot hjelpeløshet og amotivasjon) styring. Tabell 3 (gjengitt fra Deci & Ryan, 2000, fig. 1, s. 237) viser sammenhengen mellom motivasjon og regulering av atferd. Locus of Causality kan sammenlignes med Rotters Locus of Control (Nygård, 2007). Sentralt står kilden til atferd og om denne er ytre eller indre styrt.

Ytterpunktene som Nygård beskriver som enten aktør eller brikke, handler om hvordan individene ser på seg selv: ”Noen ser på seg selv som utenfrastyrte, som brikker i et spill de ikke er herre over...” Andre betrakter seg som innenfrastyrte, frie, velgende mennesker som forholder seg bevisst til sine omgivelser.”

En av Deci's grunnleggende studier (1996) handler om *målteori* og tar utgangspunkt i følgende tre sentrale spørsmål: Hvilke mål har du i livet, hvor viktig er disse målene for deg og hvor stor sannsynlighet tror det er for at du vil nå disse målene. Dette handler om hvilke langsiktige mål vi har som gir retning til valgene våre. Målene er delt inn i ytre og indre mål eller aspirasjoner, og har dannet grunnlag for de teorier han har utviklet i forhold til hva autonomistøttende miljø har å si for utvikling av indre motivasjon. Som indre aspirasjoner regnes for eksempel personlig utvikling og tilhørighet, mens ytre mål inkluderer rikdom, berømmelse og popularitet. (Deci & Ryan, 2008). Selvbestemmelsesteori ser på mål eller aspirasjoner som noe som er tillært og som en effekt av om grunnleggende behov (BNS) over tid har blitt tilfredsstilt eller ikke. Det har vist seg at mennesker tenderer til å adoptere ytre mål dersom BNS trues over tid, nærmest som substitutt eller kompensasjon for ekte BNS. Det er vist gjennom forskning at indre mål assosieres med bedre helse, velvære og ytelse enn ytre mål (ibid).

4.3. Autonomistøttende lederskap

Det å føle innflytelse over egen arbeidssituasjon, øker engasjement og motivasjon. Deci & Ryan (2000) mener at behovet for medbestemmelse må være tilstede for at indre motivasjon skal oppstå. De mener at når man kan være med på å bestemme over sin egen situasjon stiger interessen (ibid). Dette forholdet støttes av Nygård (2007, s. 99) som konkluderer med at *"de som anser seg for å ha en rimelig grad av kontroll over sitt liv, stiller med et klart gunstigere utgangspunkt enn de som oppfatter det som skjer dem som resultat av noe de ikke har noen innflytelse over"*.

Hvorvidt man opplever seg som en selvbestemmende aktør eller er i en situasjon der man ikke har noen innflytelse for egen situasjon, vil ha stor betydning for hvordan man opplever en endringsprosess (ibid). I en fjernarbeidssituasjon, kan grad av selvbestemmelse og frivillighet få betydning både i selve valgsituasjonen knyttet til å være fjernarbeider, samt i det løpende arbeidet. Hele teorien, inkludert både felles trekk og individuelle trekk, er oppsummert i tabell 3.

| | | | | | | |
|--------------------|--------------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|----------------------|------------------|
| Atferd | Ikke selvbestemt ←————→ Selv-bestemt | | | | | |
| Type motivasjon | Amotivasjon | Ytre motivasjon | | | | Indre motivasjon |
| Type regulering | Ikke regulert | Ytre regulering | Introjekt regulering | Identifisert regulering | Integrert Regulering | Indre regulering |
| Locus of Causality | Upersonlig | Ekstern kilde | Noe ekstern kilde | Noe indre kilde | Indre kilde | Indre kilde |

Tabell 3. Sammenhenger mellom motivasjon, regulering og kilde til atferd.

Hva er egentlig en god leder? Er det den kontrollerende, den støttende, eller noe helt annet? Alle har vi erfaringer med ulike ledere og deres like ulike lederstiler. Noe entydig svar som kan dekke alle situasjoner, finnes neppe. Noen liker svært tett oppfølging, mens andre er mer selvstendige og blir direkte demotiverte ved stor grad av detaljstyring. Andre foretrekker det motsatte. Slik vi ser det, forutsetter imidlertid god personalledelse en autonomistøttende leder som ivaretar de behov en medarbeider har i forhold til den situasjon vedkommende er i. I selvbestemmelsesteori beskrives den gode lederen som ”den autonomistøttende leder”. Dette er en leder som understøtter de grunnleggende behov slik at medarbeideres motivasjon opprettholdes eller styrkes. Autonomistøttende ledelse handler om å skape et motiverende klima som legger til rette for at de grunnleggende behovene oppfylles. Det å invitere til deltakelse, involvering, selvinitiering, godt arbeidsmiljø, tillit og respekt vil bidra til å skape et autonomistøttende miljø.

Gagnè & Deci (2005) hevder at et autonomistøttende jobbmiljø øker autonom motivasjon, noe som igjen øker både organisasjonstilknytning og prestasjoner. Dette støttes av en ny longitudinell studie på fjernledelse av Hunton & Norman (2010) som har funnet variasjoner mellom ulike typer fjernarbeid. De peker også på valgmulighet knyttet til fjernledelsessituasjonen som vesentlig.

Den optimale lederatferden bør altså være autonomistøttende. Med det menes å sette seg inn i og forsøke å forstå den enkeltes utgangspunkt. Ved å involvere, inkludere, forklare, informere og ha tro på den enkelte, vil vedkommende føle seg sett, hørt og verdsatt i arbeidssituasjonen. Ved å sette seg inn i hvordan den enkelte opplever situasjonen, ta vedkommende på alvor og vise støtte og gi rom for reell mestringsfølelse, vil den enkelte kunne oppleve at behov for kompetanse og medbestemmelse blir ivaretatt nettopp slik selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000) forutsetter. En autonomistøttende leder vil bidra til at indre/autonom motivasjon opprettholdes og utvikles. Vil det være mulig å være autonomistøttende leder i en situasjon med fjernledelse?

I selvbestemmelsesteorien er nettopp det å trives i arbeidsmiljøet og føle seg likt og respektert av kollegaene viktig. Hvilke kollegaer? De man ser til daglig eller de som tilhører egen formell enhet (gruppe) og som man bare ser av og til? For leder vil det uansett være viktig å ha en tett kontakt med medarbeider hvor trivsel og miljø er tema i tillegg til mål- og resultatstyring. Med dette belyser vi noe av problemet med tidligere forskning hvor man ikke har sett på de ulike dimensjonene ved fjernarbeid. Ved hjemmekontorløsninger vil hyppighet, altså omfang av arbeidsformen, være et sentralt spørsmål (Hunton, 2005 og Allen et. al., 2003). Mange har hjemmekontor en dag i uken, mens de er på arbeidsplassen resten av uka. Dette vil være en helt annen situasjon enn for dem som kun arbeider fra hjemmekontor eller kun fra et satelittkontor, spesielt i forhold til det sosiale relasjonsbehovet. Dette illustrerer at fjernledelse både kan fremme og hemme tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene. Fjernledelse kan variere på bakgrunn av individ, arbeidsoppgaver, og type fjernarbeidssituasjon. Kan fjernledelse fremme motivasjon?

Deci, Connell & Ryan (1989) studerte en serviceavdeling i en stor kontormaskinbedrift. Her var teknikerne ”on the road”, mens lederne deres var samlet i geografiske lokasjoner. Kontakten med lederne bestod i stor grad i å levere timelister en gang pr. uke, delta på månedlige møter, og ellers kun kontakt pr. telefon. De fant at leders autonomistøtteorientering, altså leders mellommenneskelige orientering, korrelerte med målvariablene ved om medarbeider var fornøyd med tilbakemeldinger, selvbestemmelse, mulighet for innspill og arbeidsklima og spesielt tillit til organisasjonen. Et ledelsesutviklings-tiltak var integrert i studien, og nye målinger ble gjort etter at dette var gjennomført. De fant klar støtte for at leders mellommenneskelige orientering ble påvirket av tiltaket, mens det tok mange uker før man så resultater på medarbeidernivå. Den sterkeste positive effekten fant de i forhold til *tillit*. Dette viser at leders orientering er svært viktig, og at autonomistøttende

ledelse kan utvises også ved fjernledelse. Det kan imidlertid kreve mer innsats - eller en annen innsats - enn der man har medarbeidere man kan se daglig når det måtte passe.

4.4 Andre sammenhenger

Vi har så langt bare sett på noen av sammenhengene som er funnet i tidligere forskning knyttet til selvbestemmelsesteori. En variabel som er sentral, er *oppfattet kompetanse*. Begrepet relaterer seg til behovet for mestring i BNS, mens selvpoppfattet kompetanse er uttrykk for en prosess i CET. Oppfattet kompetanse handler om hvordan man opplever seg i stand til å takle dagens og framtidige utfordringer. Det er flere funn på en medierende virkning (Vallerand & Reid, 1984) ved at en endring i selvpoppfattet kompetanse medfører endring også i indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002). Selvpoppfattet kompetanse påvirkes også i stor grad av tilbakemeldinger fra omgivelsene (Deci & Ryan, 1985). På den ene siden har man vært opptatt av effekter av indre og autonom motivasjon. På den andre siden hvilke faktorer som fører til og understøtter autonom motivasjon. Det er særlig tilfredsstillende av grunnleggende behov som virker på autonom motivasjon, men hva er det som sikrer disse grunnleggende behovene?

Vi har sett på autonomistøtte, men flere har også vært inne på andre forhold ved jobben. Van den Broeck et.al. (2008) har testet en modell (Bakker et. al, 2003) med jobbkrav og jobbressurser og hvordan disse faktorene påvirker BNS. Med *jobbkrav* menes for eksempel press og stress i jobbsituasjonen, definert som de forholdene ved jobben som utfordrer medarbeideres kapasitet både psykologisk og fysiologisk. Vi snakker om forhold som truer opplevelsen av behovstilfredsstillende. *Jobbressurser* defineres som både fysiske, psykologiske, sosiale og organisasjonsmessige aspekter i jobbkonteksten som kan redusere de negative effektene av høye jobbkrav (ibid). Vi har nevnt flere variable som påvirkes av selvbestemt motivasjon og selvpoppfattet kompetanse. *Jobbtilfredshet* er en slik variabel (Gagné & Deci, 2005). Jobbtilfredshet handler om generell tilfredshet på jobben som en funksjon av opplevd følelse av tilfredshet, og en kognitiv vurdering av erfaringer i jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Jobbtilfredshet kan omfatte alt fra hvor fornøyd man er med oppgavene sine til kolleger og arbeidsmiljø. *Organisasjonsbinding* er en annen variabel som er relatert til motivasjon, men også til arbeidsprestasjoner. Organisasjonsbinding defineres som medarbeideres psykologiske binding til organisasjonen. Den kan ha grunnlag i tre måter å tenke på. Affektiv binding defineres som positiv følelsesmessig tilknytning til organisasjonen, normativ binding gjelder pliktfølelse og rasjonell binding handler om at man

blir på grunn av kostnadene ved å slutte (Allen & Meyer, 1990). Det er ønskelig med høy affektiv binding til organisasjonen, og ikke rasjonelle bindinger der forventninger om belønning vil ta vekk det lille ekstra som fremmer indre motivasjon (Deci & Ryan, 1996 og 2000, Gagné et.al., 2008).

Forskning innenfor selvbestemmelsesteori har også vist at motivasjon påvirker prestasjoner (Deci & Ryan, 1985). I jobbkontekst kan vi bruke begrepet *jobbyttelse*. Jobbyttelse kan bestå av flere dimensjoner, både innsats, utførelse og kvalitet kan være aktuelle dimensjoner. Forskning viser også at fokus på sosiale relasjoner som motivasjon for å bidra med det lille ekstra, kan være en vei å gå når det gjelder utvikling av normativ indre motivasjon (Kuvaas, 2007). Hunton & Norman (2010) fant i en longitudinell studie at ulike typer fjernarbeid kan spille inn på organisasjonstilknytning og prestasjoner.

Den siste variabelen vi vil knytte til selvbestemt motivasjon, er *turnover* eller turnoverintensjon. Richer, Blanchard & Vallerand (2002) fant negativ sammenheng mellom jobbtillfredshet og turnoverintensjon, i tillegg til en sterk sammenheng mellom jobbmotivasjon og jobbtillfredshet. Det vil si at jobbtillfredshet hadde en medierende virkning. Høy motivasjon vil derfor forventes å redusere ønsker og tanker om å slutte i jobben.

4.5. Selvledelse som begrep

Hva legger vi i begrepet selvledelse? Når vi snakker om selvledelse, mener vi hvor vidt en person klarer å lede seg selv eller ikke. Det handler om å ta ansvar og styre sitt eget arbeid. Grad av selvledelse vil variere fra person til person og også være situasjonsbetinget. Hvordan plasserer vi selvledelse inn i selvbestemmelsesteori? Vi ser selvledelse som en funksjon av flere variable i selvbestemmelsesteorien. Selvbestemt motivasjon er kanskje den viktigste variabelen, men den henger også tett sammen med både autonomistøtte, behovstilfredsstillelse, oppfattet kompetanse og selvvurdert jobbyttelse. Til sammen vil disse variablene kunne si noe om vi har en arbeidssituasjon hvor det er tilrettelagt for å lede seg selv. Dette i tillegg til at medarbeider opplever at han eller hun mestrer og presterer.

4.6. Oppsummering

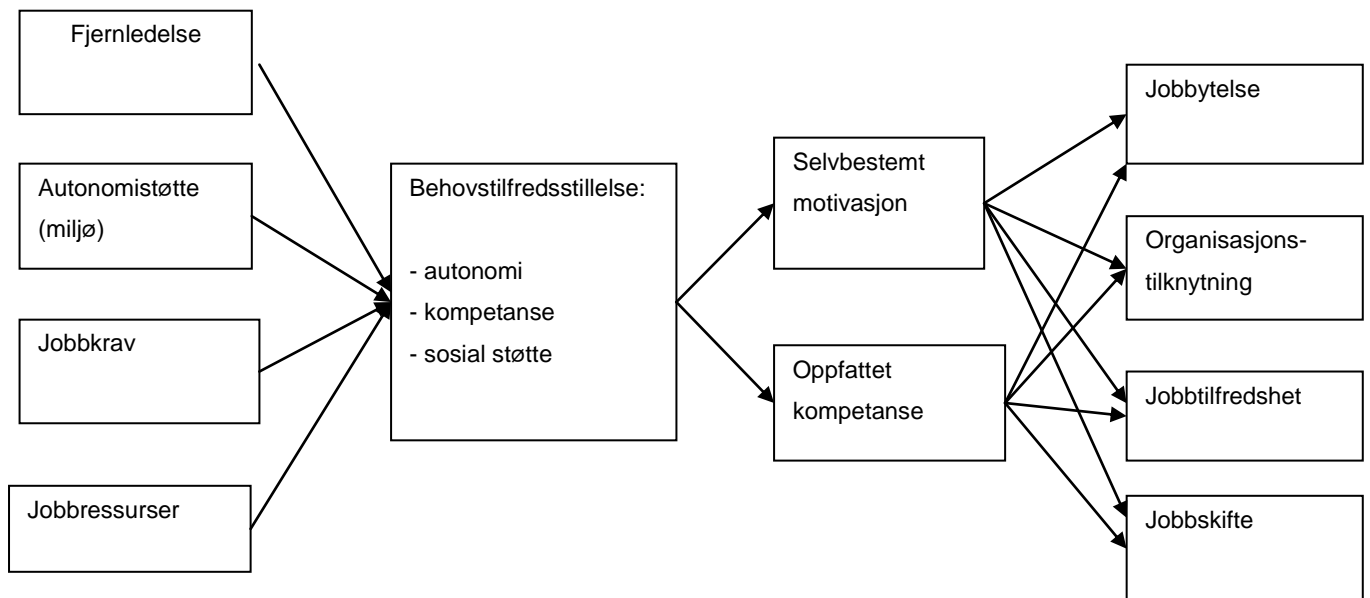
Vi har i dette kapitlet sett nærmere på selvbestemmelsesteori. Dette har vi belyst i kraft av motivasjonsbegrepet og det å være en autonomistøttende leder. Vi har også sett på empiri knyttet til hvilke sammenhenger som er funnet mellom ulike variable. I neste kapittel vil vi presentere en modell som danner grunnlag for hypoteser rundt våre problemstillinger.

5. MODELL OG HYPOTESER

Vi vil i dette kapittelet presentere en modell som belyser våre problemstillinger i forhold til det teorigrunnet vi har presentert i kapittel 4, samt presentere våre hypoteser knyttet til dette. Videre vil vi redegjøre for våre betraktninger rundt hvilken innvirkning fjernarbeid kan ha i denne sammenheng.

5.1. Modell

Vi ønsker spesielt å studere forholdet mellom fjernledelse og selvledelse ved å se nærmere på forholdet mellom autonomistøtte, behovstilfredsstillelse og fjernledelse og på forholdet mellom fjernledelse, behovstilfredsstillelse og selvbestemt motivasjon. Dette fremkommer i figur 3.



Figur 3. Modell med sammenhenger mellom ulike variabler.

Som det fremkommer av modellen, forventer vi at autonomistøtte, jobbkraft og jobressurser har betydning for den enkeltes opplevde behovstilfredsstillelse. Dette gjelder for alle enten de er fjernledet eller ikke. Videre forventer vi at opplevd behovstilfredsstillelse vil få betydning for selvbestemt motivasjon samt oppfattet kompetanse. Dette vil igjen ha betydning for den enkeltes jobbytelse, organisasjonstilknytning, jobbtillfredshet og jobbskifte. Hvorfor vi forventer dette, fremkommer av vår presentasjon av alle variablene i avsnitt 6.4.

5.2. Hypoteser

Med utgangspunkt i modellen som er vist i figur 3, og våre allerede definerte problemstillinger, har vi utviklet følgende fire forskningsspørsmål og 13 hypoteser:

Forskningsspørsmål 1: Hvilken sammenheng er det mellom autonomistøtte, jobbkraft og jobressurser på den ene siden og behovstilfredsstillelse på den andre siden?

Hypotese 1a: Det er en positiv sammenheng mellom autonomistøtte og behovstilfredsstillelse

Hypotese 1b: Det er en negativ sammenheng mellom jobbkraft og behovstilfredsstillelse

Hypotese 1c: Det er en positiv sammenheng mellom jobressurser og behovstilfredsstillelse

Forskningsspørsmål 2: Hvilken sammenheng er det mellom behovstilfredsstillelse og selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse?

Hypotese 2a: Det er en positiv sammenheng mellom behovstilfredsstillelse og selvbestemt motivasjon

Hypotese 2b: Det er en positiv sammenheng mellom behovstilfredsstillelse og oppfattet kompetanse

Forskningsspørsmål 3: Hvilken sammenheng er det mellom selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse på den ene siden og jobbytelse, organisasjonstilknytning, jobbtilfredshet og jobbskifte på den andre?

Hypotese 3a: Det er en positiv sammenheng mellom selvbestemt motivasjon og jobbytelse

Hypotese 3b: Det er en positiv sammenheng mellom oppfattet kompetanse og jobbytelse

Hypotese 3c: Det er en positiv sammenheng mellom selvbestemt motivasjon og organisasjonstilknytning

Hypotese 3d: Det er en positiv sammenheng mellom oppfattet kompetanse og organisasjonstilknytning

Hypotese 3e: Det er en positiv sammenheng mellom selvbestemt motivasjon og jobbtilfredshet

Hypotese 3f: Det er en positiv sammenheng mellom oppfattet kompetanse og jobbtilfredshet

Hypotese 3g: Det er en negativ sammenheng mellom selvbestemt motivasjon og jobbskifte

Hypotese 3h: Det er en positiv sammenheng mellom oppfattet kompetanse og jobbskifte.

Forskningsspørsmål 4: Hvilken virkning har fjernledelse i sammenheng med de tre andre problemstillingene? Her har vi ikke utarbeidet egne hypoteser, og viser til avsnitt 5.3.

5.3. Fjernledelse som egen variabel

Hvordan virker fjernledelse inn på de ulike variablene og sammenhengene i vår modell og i våre hypoteser? Når det gjelder effekter av fjernledelse, enten alene eller som moderatoreffekt på en eller flere variable, har vi lite forskning å støtte oss på. Vi har derfor ikke utarbeidet konkrete hypoteser fordi det ikke foreligger noen klar teori som det er naturlig

å teste med deduktiv metode. I stedet er vi her undrende, nysgjerrige og åpne i forhold til hva vi kan finne. Vi har også gjort oss noen tanker om hva vi tror, men disse tankene har ikke nødvendigvis støtte i teori. Vi har stort nok utvalg til å kunne finne relevante signifikante sammenhenger. Vi velger derfor å gå åpent ut i stedet for å ”synse”. Vi har allerede utredet forventede sammenhenger mellom variable med grunnlag i selvbestemmelsesteori. ”Den viktige andre” er sentral i selvbestemmelsesteori. I jobbsammenheng vil dette normalt være leder. Vi lurer på hvor viktig leders fysiske tilstedeværelse faktisk er i denne forbindelsen? Er det slik at det ikke er mulig å ivareta medarbeiders behov for autonomistøtte i en situasjon med fjernledelse? Krever autonomistøtte at lederen har samme arbeidssted som medarbeider eller kan leder gi autonomistøtte gjennom å gi tillit og ansvar samtidig som han eller hun gir jevnlig tilbakemeldinger på telefon, i e-post og ved fysiske besøk. Videre kan det tenkes at behovet for sosial tilhørighet kan være vanskelig å ivareta når medarbeider sitter på et annet fysisk sted enn resten av gruppa. Kan det likevel være slik at kollegaer på satellittkontoret kan dekke behovet for sosial tilhørighet?

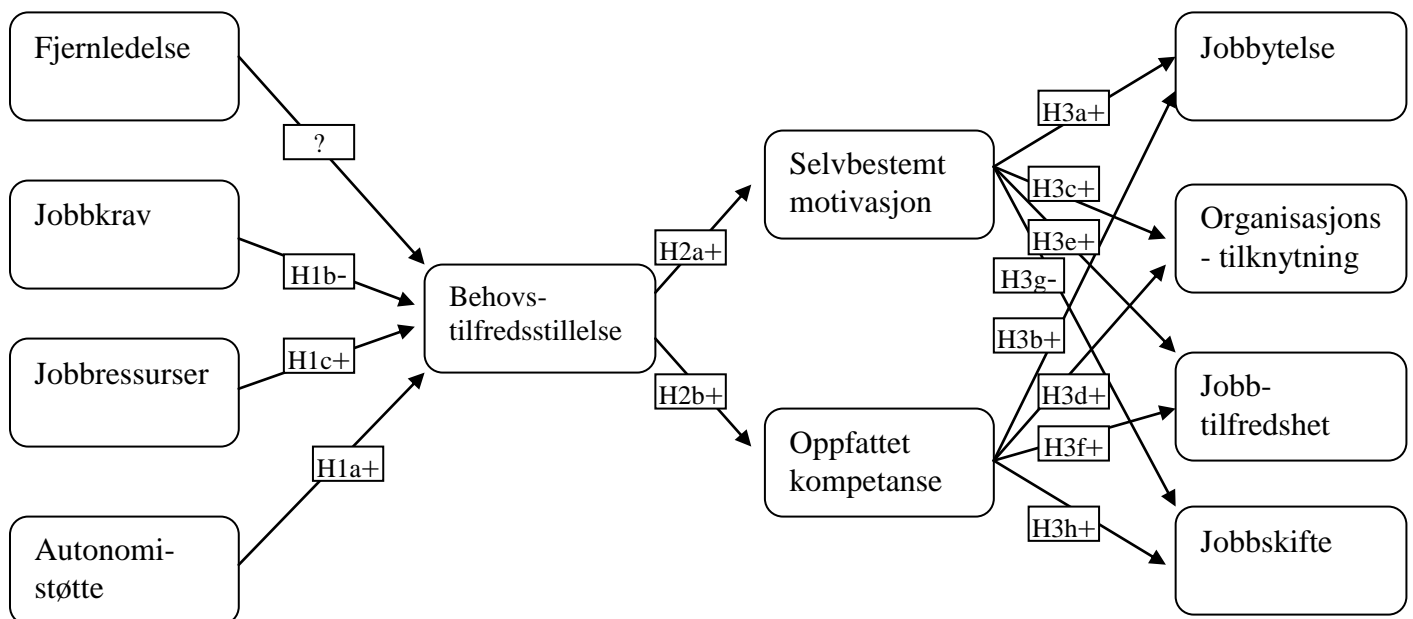
Vi opplever at Skatteetaten ser på fjernledelse som en stor utfordring. Kan det være slik at kompetente og selvstendige medarbeidere yter like mye eller mer nå de slipper belastningen med for eksempel lang reisevei, noe som framkommer som en viktig faktor ved valg av arbeidssted i forbindelse med omorganiseringen? Kan det være slik at disse medarbeiderne trives like godt eller bedre når de kan beholde sitt faste, trygge arbeidsmiljø med kjente kolleger? Dette er spørsmål vi har stilt oss både i forkant og underveis i vårt arbeid. Uavhengig av om fjernledelse virker positivt, negativt, eller ikke har signifikant effekt i sammenheng med de øvrige variablene, vil våre funn være nyttige, kanskje også viktige, i forhold til det å kunne tilrettelegging for godt fjernarbeid, og dermed ha viktige implikasjoner for ledelse. Bergum (2009) har i sin doktorgrad fokus på kompetanse. Han peker på at medarbeidere med lav mestring/utdanning vil kunne være sårbare ved manglende lederstøtte. Vi mener kompetanse handler om både faglige kvalifikasjoner, erfaringer og personlige egenskaper og derfor er noe mer enn bare utdanning. Det er derfor interessant å se hvilke sammenhenger vi kan finne mellom fjernledelse og oppfattet kompetanse og eventuelle effekter på ulike utbyttevariabler.

Motivasjon, særlig selvbestemt motivasjon, er sentralt i oppgaven vår. Er det slik at fjernledete har høyere selvbestemt motivasjon fordi de har valgt situasjonen selv? Eller vil de som fjernledes ha mindre selvbestemt motivasjon på grunn av manglende autonomistøtte og behovstilfredsstillelse? Ser vi på utbyttevariablene viser Bailey & Kurland (2002) til at hjemmearbeidende oppgir høyere selvoppfattet jobbyttelse enn andre. De peker på at

respondentene kan ha valgt å oppgi høyere jobbytelse for å beholde en fordelaktig ordning. I Skatteetaten er det mange som benytter seg at hjemmearbeidsordninger fast etter sporadisk. Hovedtyngden av de som fjernledes sitter imidlertid på et satellittkontor. Vi er opptatt av sammenhengen med jobbytelse. Er det for eksempel slik at høyt selvbestemte medarbeidere er frigjort fra nærhet til leder slik at de oppnår høy ytelse uansett - eller vil leders nærhet være avgjørende også her? Dette er noen av spørsmålene vi har undret på. Videre analyser vil forhåpentligvis gi oss svar som kan belyse fjernledelse ytterligere.

5.4. Konseptuell modell

Hypotesene kan sammenfattes i følgende konseptuelle modell:



Figur 4. Konseptuell modell.

5.5. Oppsummering

Vi har i dette kapitlet presentert en modell for bruk i vårt videre arbeid samt formulert 13 hypoteser på grunnlag av våre problemstillinger. Videre har vi reflektert rundt hvorvidt fjernledelse vil ha en positivt eller negativ moderatoreffekt i forhold til variablene i modellen. De ulike variablene vil bli nærmere presentert, sammen med forskningsdesign og datagrunnlaget og utforming og gjennomføring av spørreundersøkelsen i neste kapittel.

6. METODE

Vi vil i dette kapittelet gå nærmere inn på forskningsmetoder generelt, og spesielt for vår studie. Halvorsen (2003) definerer metode som en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, og spesifikt som læren om de verktøyene vi kan benytte for å samle inn data. Et sentralt begrep er forskningsdesign, selve forskningsopplegget, som omfatter mange av de valgene man gjør i forkant av en studie. I dette kapittelet forklarer vi vårt valg av forskningsdesign, herunder valg av type studie, valg av metode, valg og utarbeidelse av måleinstrument, samt selve datainnsamlingen.

6.1. Krav til forskningsdesign

Hva er hensikten med forskning? Det handler om å forstå og analysere virkeligheten vi lever i, finne sammenhenger mellom variable samt økt innsikt i ulike fenomener. Begrepet kausalitet eller årsakssammenhenger er sentralt her. Bollen (1989) forklarer dette gjennom structural equation models. Han forklarer kausalitet med en variabel y_1 som er isolert fra all påvirkning unntatt fra en annen variabel, x_1 . Hvis en endring i x_1 etterfølges av en endring i y_1 , så er x_1 en årsak til y_1 .

Definisjonen inneholder tre komponenter som kalles Bollens (1989) tre kausalitetsforutsetninger. Disse forutsetningene er krav for å kunne foreta slutninger om kausalitet. Dette er kravene til isolasjon, samvariasjon og retning eller temporalitet.

Isolasjon innebærer at man viser at det er nettopp x_1 og ikke andre utenforliggende faktorer som gir effekt på y_1 . Man må vise at det ikke foreligger systematiske feil som spuriøsitet eller maskering. Det betyr at vi har funnet falske effekter, eller feilaktig forkastet en hypotese. For å ivareta kravet om isolasjon fullt ut, må en gjøre undersøkelsen i et laboratorium helt uten ytre påvirkninger. I andre sammenhenger der man er ute for eksempel i organisasjoner eller skoler, kan ikke dette kravet ivaretas fullt ut. Bollen (1989) snakker om ”pseudo-isolasjon”. Man ivaretar kravet til isolasjon så langt man kan gjennom å benytte kontrollvariable og å sikre kvaliteten på datainnsamlingen.

Kravet om *samvariasjon* innebærer at man kan se at en endring i x gir en tilsvarende effekt på y , de varierer sammen. Dette vises i korrelasjonsanalyser. Disse viser imidlertid bare at det er sammenheng, og er verken en nødvendig eller tilstrekkelig betingelse for årsakssammenheng. (Bollen, 1989). Videre er det en forutsetning at det er samsvar mellom latent variabel og observert variabel. Det betyr at det er høy begrepsvaliditet og intern

validitet. Dette innebærer at vi må sikre oss at vi måler det vi ønsker å måle. Dette kan vi for eksempel sikre gjennom å bruke velprøvde validerte skalaer, noe vi har valgt å gjøre i studien vår.

Det siste kravet er at det foreligger *retning eller temporalitet* noe som tar inn tidsaspektet. Enkelt sagt betyr det at årsaken må komme før virkningen for å kunne fastslå kausalitet eller årsakssammenheng. I eksperimenter hvor det settes inn en ”behandling”, vil en kunne måle effekten etter noe tid. I andre forskningsdesign som tverrsnittsstudier, vil det ikke være mulig å måle virkningen direkte. Imidlertid vil vi på teoretisk modne forskningsområder kunne forvente en viss retning.

6.2. Mulige forskningsdesign – og vårt valg av design

Som nevnt finnes det en rekke ulike forskningsdesign. Formålet med studien og problemstillingene vil være sentralt i dette valget, men også rammebetingelser i form av penger og tid spiller inn ved valg av design (Halvorsen, 2003). Det finnes en rekke ulike design. Vi har valgt en tverrsnittsstudie som innebærer ”å undersøke relasjonen mellom to eller flere variabler på et gitt tidspunkt” (Halvorsen, 2003 s. 63). Denne type studier egner seg godt til å beskrive fenomener, eller sammenligne grupper. Svakheten med tverrsnittsstudier er at de ikke oppfyller kravet til temporalitet. Man vil dermed ikke kunne påvise årsaksretning, bare om variablene samvarierer. Imidlertid vil tidligere empiri som gir en teoretisk forventning om retning, kunne oppveie for kravet om temporalitet.

Et annet valg man må ta i forhold til design, er om man tester tidligere teori deduktivt i et deskriptivt design, eller om man vil utforske et område med lite eller sprikende teori induktivt i et eksplorerende design (Mitchell & Jolley, 2007). Problemstillingen vår er på dette punktet todelt. Selvbestemmelsesteori er et godt utviklet teoriområde, selv om det først er de siste årene det har tatt seg opp med empiri innenfor arbeidslivet. Vi har derfor kunnet utlede en rekke hypoteser basert på eksisterende teori. Når det gjelder fjernledelse, er det varierende med teori, og fint lite som er knyttet opp mot selvbestemmelsesteori. Her har vi derfor ikke klart å utarbeide hypoteser, men er i stedet utforskende i forhold til hva slags sammenhenger vi finner. Da det ikke foreligger teoretiske forventninger når det gjelder fjernledelse, vil vi ikke kunne bestemme retning på sammenhengene (Bollen, 1989).

Det neste valget står mellom kvalitativ eller kvantitativ metode. I utgangspunktet ønsket vi å benytte kvalitativ metode, eksempelvis intervju, som er egnet til å gi innsikt i utforskede områder. Imidlertid ville datainnsamling gjennom en survey, det vil si kvantitativ

metode gi mulighet for hypotesetesting. Vi fikk i tillegg muligheten til å teste nye skalaer for variable innenfor selvbestemmelsesteori, hvor det var et poeng å teste skalaen på et større utvalg. Vi har derfor valgt kvantitativ metode, og foreta datainnsamling gjennom en survey, en spørreundersøkelse.

6.3. Setting og utvalg

Vi har valgt Skatteetaten som setting for vår studie. I mai 2010 (Skatteetaten, 2010b) var det 6 456 medarbeidere i Skatteetaten. Av disse oppgir ca 28 % at de fjernledes mot 13 % i 2008 (Skatteetaten, 2008b). Av populasjonen (alle medarbeiderne i Skatteetaten) på ca 6 500 kunne vi sendt en spørreundersøkelse til alle, men målet vårt var å sikre et representativt godt utvalg. Spesielt var det viktig for oss å nå et tilstrekkelig antall fjernledete slik at vi kunne få gode signifikante funn også for den eksplorative delen av studien vår.

For en populasjon på 5 000 vil et utvalg på 357 være tilstrekkelig til at vi med 95 % sannsynlighet kan si at vi har en feilmargin på maks 5 %. Ved å øke utvalget til 894 personer reduserer vi feilmarginen til 3 % (Mitchell & Jolley, 2007 s 235). Skatteetaten er organisert i fem regioner i tillegg til Skattedirektoratet, Oljeskattekontoret og landsdekkende funksjoner for service- og IT-funksjoner (SITS) og telefonveiledning (Skatteopplysningen). Videre er medarbeiderne fordelt på en rekke oppgaveområder. For å optimalisere sannsynligheten for representativitet, samt sikre et tilstrekkelig antall fjernledete i det endelige datagrunnlaget, måtte vi også ta hensyn til en sannsynlig svarprosent. Vi fikk derfor klarsignal til å sende spørreundersøkelse til inntil 2 400 medarbeidere.

Det er ulike måter å trekke utvalget fra populasjonen på. Vi valgte tilfeldig, random sampling. Hvert medlem av populasjonen har da lik sjanse til å bli trukket ut (Mitchell & Jolley, 2007).

6.4. Måleinstrument og variabler

Vi har i kapittel 4 og 5 kommet fram til hvilke variabler vi ønsker å undersøke, og i modellen og hypotesene viser vi hvilke sammenhenger vi forventer å finne basert på teori. I tillegg har vi valgt fjernledelse som et eksplorerende element fordi vi lurer på hvorvidt og hvordan fjernledelse påvirker variablene og sammenhengene i modellen. Ved valg av måleinstrument, er det viktig å benytte spørsmål som representerer begrepet vi skal måle

(Bollen, 1989). Ved å benytte validerte skalaer som samsvarer med innholdet i operasjonell definisjon, sikrer vi at dette ivaretas.

6.4.1. Uavhengige variabler

Som uavhengige variabler har vi valgt de variablene vi forventer vil påvirke behovstilfredsstillelse. Når det gjelder definisjoner og teoretisk forankring for hver enkel variabel, viser vi her til det teorigrunnlaget vi har presentert i kapittel 4.

Autonomistøtte defineres som leders forståelse og anerkjennelse av medarbeiders perspektiv, oppfordring til selvinitiering og at leder gir muligheter for valg. Det finnes to validerte skalaer kalt WCQ, Work Climate Questionnaire, som kan benyttes, en kort og en lang versjon (Baard, Deci & Ryan, 2004). Vi har valgt å benytte kortversjonen, en skala med seks items som dekker definisjonen, med for eksempel målet ”Jeg opplever at min leder gir meg valg og muligheter”.

*Jobbkra*v er definert som press og stress i jobben. Van den Broeck et.al (2008) har utarbeidet en skala på fire items til å måle jobbkrav. Vi har oversatt skalaen til norsk. Ett av spørsmålene er ”Jeg har svært mye å gjøre på jobb”.

Van den Broeck et.al. (2008) har i samme modell utarbeidet en skala med tre items for *jobbressurser*. Teoretisk definisjon viser at begrepet omfatter forhold som for medarbeider demmer opp for negative konsekvenser av jobbkrav. Operasjonalisert definisjon knyttes til positive tilbakemeldinger på arbeidet, knyttet til både arbeidsmåte, mengde og resultat. Vi har oversatt også denne skalaen til norsk.

I modellen har vi i tillegg innplassert fjernledelse som en uavhengig variabel i vår konseptuelle modell. Fjernledelse kan imidlertid ha både direkte og indirekte sammenhenger med flere variable. I kapittel 3 har vi skrevet om ulike dimensjoner ved begrepet fjernledelse, men vi har valgt å konsentrere studien vår om den geografiske dimensjonen. Vi ønsker likevel å skille mellom de som er fjernledet hele tiden, og de som fjernledes bare deler av tiden. Vi har derfor operasjonalisert variabelen slik at den graderes i tre, mellom ikke fjernledet, delvis fjernledet og helt fjernledet.

6.4.2. Mediatorer

Det foreligger en teoretisk forventning ut fra forskning på selvbestemmelsesteori om at behovstilfredsstillelse (BNS), selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse vil kunne ha medierende sammenhenger med de øvrige variablene i vår modell.

Behovstilfredsstillelse (BNS) handler om i hvilken grad de grunnleggende behovene oppleves som ivaretatt. Begrepet har tre dimensjoner, og vi må måle behovstilfredsstillelse både for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Van den Broeck et.al (2009) har validert en ny skala med totalt 18 items for behovstilfredsstillelse i jobbkontekst, WBNS, ”Work-related Basic Need Satisfaction scale”. Vi har benyttet denne skalaen i norsk oversettelse. Eksempler på spørsmål som viser alle tre dimensjoner, er ”Jeg føler jeg har frihet til å utføre jobben på den måten jeg mener er best”, ”Jeg behersker oppgavene mine på jobben” og ”På jobben føler jeg at jeg er en del av en gruppe”.

Når det gjelder *selvbestemt motivasjon*, består denne av både indre og ytre regulert motivasjon, se figur 3. Det har vært utprøvd en rekke måleinstrumenter for å måle dette. I tidligere måleinstrumenter har man slitt med å skille integrert og identifisert motivasjon tilstrekkelig fra hverandre. De har korrelert for høyt med hverandre til at man har klart å skille begrepene. Et nytt måleinstrument, utarbeidet og validert av Gagné (2010) har derimot klart dette. Skalaen består av totalt 42 items fordelt på ytre motivasjon, introjektert motivasjon, identifisert motivasjon, integrert motivasjon, indre motivasjon og amotivasjon. Skalaen er utprøvd i et mindre utvalg i norsk utgave, men vi har fått lov til å teste den norske oversettelsen på det første store utvalget. Identifisert motivasjon er delvis internalisert motivasjon. For å måle dette har vi spørsmål som ”Jeg legger innsats i jobben min fordi det jeg gjør i denne jobben har stor personlig betydning for meg”. Integrert motivasjon regnes som fullt ut internalisert autonom motivasjon, og måles ved spørsmål som ”Jeg legger innsats i jobben min fordi det har blitt en naturlig vane for meg”.

I de videre analysene slås motivasjonsvariablene sammen til en felles indeks som er mål på relativ autonomi-indeks (RAI). RAI (Deci & Ryan, 2000) måler da operasjonalisert grad av selvbestemt motivasjon hvor variablene vektet ulikt. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 7. Amotivasjon inngår ikke i denne indeksen da dette er kjennetegnet på fravær av motivasjon. Vi tar likevel med spørsmålene på amotivasjon i skjemaet for å teste ut hele skalaen.

Oppfattet kompetanse defineres som selvoppfattet kompetanse, herunder mestring og trygghet. Begrepet er relatert til det grunnleggende behovet for kompetanse, men har et prosesselement i seg knyttet til CET, og fokuserer derfor også på framtid. Vi har benyttet en skala med fire items, PCS (Perceived Competence Scale). Skalaen er oversatt og tilpasset jobbkontekst.

6.4.3. Avhengige variabler

Når det gjelder avhengige variabler har vi i kapittel 4 vist at aktuelle utbyttevariabler vil kunne være jobbytelse, jobbtilfredshet og jobbtilknytning, i tillegg til at vi har vist sammenhenger med turnoverintensjon. Dette er de fire avhengige variablene vi har valgt å konsentrere oss om.

Som Bailey & Kurland (2002) påpeker ved hjemmekontorløsninger, kan selvoppfattet *jobbytelse* være et dårlig mål dersom man undersøker noe som oppfattes som et attraktivt gode man vil beholde. Da vi ikke har objektive data tilgjengelig som er sammenlignbare på tvers av enheter og oppgaveområder, velger vi likevel å måle subjektive oppfattelsen av prestasjon som mål på jobbytelse. Kuvaas (2008) benytter operasjonalisert definisjon knyttet til to dimensjoner, kvalitet og innsats. Han benytter en skala med totalt ti items, med fem på hver dimensjon. Vi legger denne til grunn i spørreundersøkelsen vår.

Jobbtilfredshet handler om generell tilfredshet på jobben, og må avgrenses for å kunne måles. Vi har valgt å benytte en skala benyttet for lærere (Stempien & Loeb, 2002), og tilpasset denne til generelt arbeidsliv. Skalaen inneholder spørsmål om tilfredshet med for eksempel oppgaver, men inneholder også spørsmål som ”Jeg har mulighet til å bruke min kreativitet i jobben”.

Organisasjonstilknytning handler om psykologisk binding til organisasjonen. Vi har valgt å avgrense til affektiv binding. Dette omhandler de følelser man har overfor organisasjonen da det er denne som har vist de sterkeste sammenhengene med selvbestemt motivasjon. Vi har benyttet en tilpasset versjon av Allen og Meyers (1990) skala.

Jobbskifte er vår siste variabel. Begrepet operasjonaliseres til turnoverintensjon, med et tidsperspektiv på et år tilbake i tid og et år fram i tid. Her kunne også faktisk turnover vært interessant å måle. Vi har tilpasset en skala med seks items (Richer, Blanchard & Vallerand, 2002), og et av målene er ”Det siste året har jeg ganske regelmessig tenkt på å si opp min stilling”.

6.4.4. Utforming av spørreskjemaet

Det er en rekke spørsmål vi må avklare når vi skal utarbeide en spørreundersøkelse. Målet med undersøkelsen er å få gode svar på det vi vil undersøke. Det betyr at vi må vite hva vi spør om, og vi må klare å sette oss inn i hvordan respondentene tenker. Vi må også legge til rette for at flest mulig av utvalget vil svare på undersøkelsen. Mitchell & Jolley (2007) peker på en del fordeler og ulemper ved selv-administrerte spørreundersøkelser på web. Funn viser imidlertid at web-undersøkelser er like reliable som penn-og-papir-undersøkelser.

Skatteetaten benytter programmet Confirm-IT til egne undersøkelser. Vi fikk tilgang til å bruke dette programmet til utsending, og bistand til å sende undersøkelsen ut.

De fleste interne undersøkelsene i etaten er korte, og svarprosenten ligger generelt svært høyt. Vi så at lengden på undersøkelsen vår kunne bli en utfordring. Med motivasjon som tema for undersøkelsen, måtte vi også tenke på hvordan vi kunne motivere flest mulig til å besvare undersøkelsen. Vi valgte underveis bort flere variabler for å holde undersøkelsen innenfor en maksimaltid på 15-20 minutter.

Informasjon i e-post og innledningsvis i spørreundersøkelsen anså vi også som viktig, se vedlegg 1. Det ble lagt ut informasjon på Skatteetatens intranett med oppfordring om å besvare undersøkelsen. I tillegg ga vi et intervju til Skattebladet.

Vi prøvde å ta hensyn til respondentene ved oppbygging av spørreundersøkelsen. Vi valgte å starte med bakgrunnsvariablene som ville være enkle å besvare. Vi la også inn seks spørsmål om faktorer bak valg som bevisstgjøring til refleksjon. Videre la vi inn seks spørsmål om jobbressurser basert på HKI humankapitalindeks (Sandvik, 2007) som etaten benytter to ganger årlig for å måle medarbeidertilfredshet. Dette for å starte opp med kjente spørsmål (Mitchell & Jolley, 2007). Videre la vi inn motivering underveis, eksempelvis ved å fortelle hvor langt respondentene hadde kommet i undersøkelsen, at de snart var ferdig og tilsvarende.

For alle måleinstrumentene benyttet vi en Likertskala fra 1-7 (Mitchell & Jolley, 2007). Vi valgte å ikke legge inn alternativ for å la være å svare, med unntak av målet ”faktorer bak valg”. Vi så her at både nyansatte og enkeltgrupper i organisasjonen ville anse disse spørsmålene som lite relevante for seg. For å unngå at de skulle avbryte undersøkelsen, hadde vi *ikke relevant* som svaralternativ på dette spørsmålet.

Før undersøkelsen ble sendt ut, ble det gjennomført en test på et lite utvalg ansatte.

6.5. Gjennomføring av undersøkelsen

Undersøkelsen ble startet 18. mai 2010 og var åpen i ti dager. Vi hadde fått klarsignal til å sende ut undersøkelsen til totalt 2 400 medarbeidere, men gjorde dette i tre puljer. Vi hadde et mål om å få minst 200 svar fra fjernledete medarbeidere. Pulje 1 ble sendt tidlig på dagen 18. mai 2010 til 799 medarbeidere. Her kom det raskt ca 200 tilbakemeldinger fra medarbeideres fraværsassistenter. Vi besluttet derfor å sende ut også pulje 2 senere samme dag, og den ble sendt til 802 medarbeidere. Her kom det også ca. 100 fraværsmeldinger. Det ble sendt felles purring til de to første puljene 21. mai. Etter dette gjorde vi opp status. Vi

hadde da samlet 699 svar, hvorav 171 hadde oppgitt at de var helt eller delvis fjernledet. Vi besluttet derfor å sende ut også til siste pulje. På grunn av en feil i utsendingen ble denne ikke sendt før dagen før undersøkelsen ble lukket. Den ble da sendt til 800 nye medarbeidere slik at samlet antall som fikk undersøkelsen var 2 401.

Da undersøkelsen ble lukket, hadde vi fått 948 fullførte svar. Ved analyse av datafil med ufullstendige svar, fant vi at syv respondenter til hadde besvart alle spørsmål. Disse ble derfor overført til datafilen for fullstendige svar slik at vi har 955 respondenter på undersøkelsen. Dette utgjør en svarprosent på 40 %, noe vi er godt fornøyd med. Datagrunnlaget utgjør ca 15 % av totalt antall medarbeidere. Av respondentene oppgir 231 at de er enten helt eller delvis fjernledet, og av disse blir 185 fjernledet på heltid.

Anonymitet er et viktig prinsipp ved slike spørreundersøkelser, noe vi også har presisert i søknad til personvernombudet. Vi utarbeidet spørreundersøkelsen og la denne inn i Confirm-IT, mens medarbeider i Skattedirektoratet stod for uttrekk, utsending og purring. Da undersøkelsen ble avsluttet, fikk vi tilsendt datafiler for alle svar, også for de som ikke hadde fullført. I datafilene er det ikke mulig å identifisere respondentene. Vi ser bare nummeret respondenten er gitt i forbindelse med trekking av tilfeldig utvalg. Datamaterialet i Confirm-IT ble slettet bare få dager etter undersøkelsen. Vi har deretter konvertert datafilene inn i SPSS for analyser.

Vi fikk noen spørsmål og kommentarer underveis fra de som hadde fått undersøkelsen. Eksempler på henvendelsene var nyansatte som lurte på om de skulle svare samt øvrige medarbeidere som hadde skiftet roller og som lurte på om de skulle svare ut fra tidligere eller nåværende rolle. Det var også noen som hadde problemer med å forstå reverserte spørsmål. De fleste henvendelsene var positive selv om noen også opplyste at de ikke kom til å svare, og ba om å ikke få tilsendt flere slike undersøkelser.

6.6. Oppsummering

I dette kapitlet har vi redegjort for vårt valg av forskningsdesign, herunder valg av type studie, valg av metode og valg og utarbeidelse av måleinstrument. Videre har vi presentert de ulike variablene, samt redegjort for arbeidet med selve datainnsamlingen. I neste kapittel vil vi redegjøre for det videre arbeidet knyttet til ulike analyser av datagrunnlaget.

7. ANALYSER

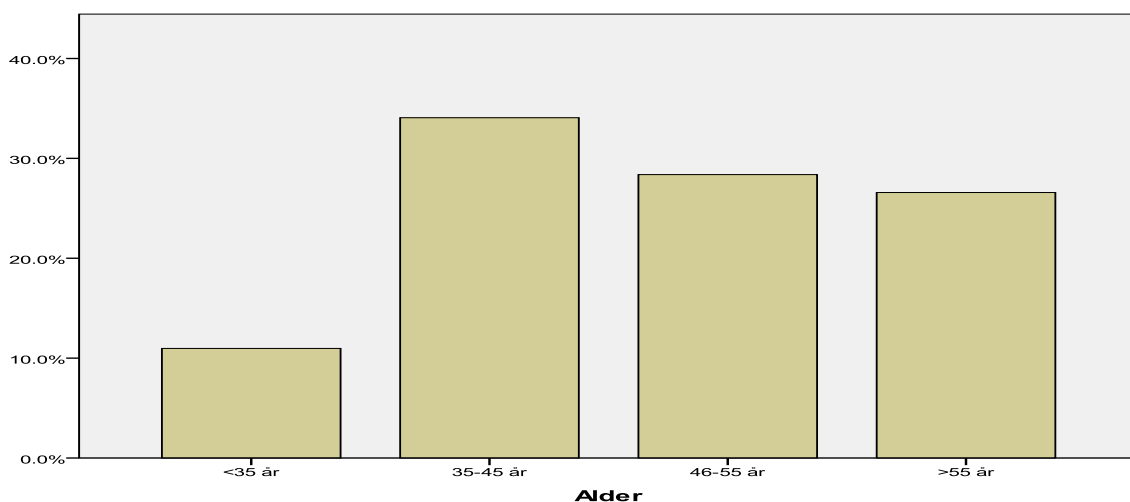
Kvaliteten på dataanalyser kan aldri bli bedre enn kvaliteten på de dataene som samles inn. Det betyr at utvalget må være stort nok, utvalget må være representativt for populasjonen, det må velges riktig metode, variablene må være entydige og fornuftig formulert og målingene må være nøyaktige og gjennomføres korrekt hvis funnene skal kunne brukes til å ta beslutninger eller konkludere i forhold til de problemstillinger som belyses (Løvås, 2008). Vi vil i dette kapitlet gå gjennom de ulike fasene i forbindelse med analyse av dataene. Først vil vi se nærmere på de demografiske funn. Deretter vil vi undersøke validiteten, altså finne ut om vi måler det vi skal måle og om det er samvarians mellom variablene. Dette gjøres ved faktoranalyser og korrelasjonsanalyser. Neste skritt er å undersøke reliabiliteten, altså sjekke dataenes pålitelighet. Deretter ønsker vi å se på sammenhengene mellom variablene. Dette gjøres ved regresjonsanalyser der vi tester våre problemstillinger og hypoteser.

7.1. Demografiske funn

Vi har fått svar for 955 medarbeidere i Skatteetaten. Er respondentene representative for Skatteetaten utover utvalgets størrelse?

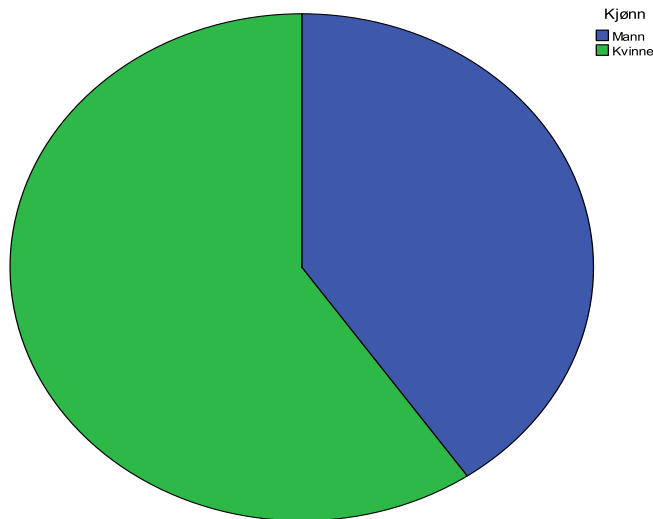
7.1.1 Bakgrunnsvariabler for respondentene

Gjennomsnittsalderen på det tidspunktet undersøkelsen ble sendt ut, var på 47,35 år. Når det gjelder alder for de som har svart, fremkommer dette i figur 5.



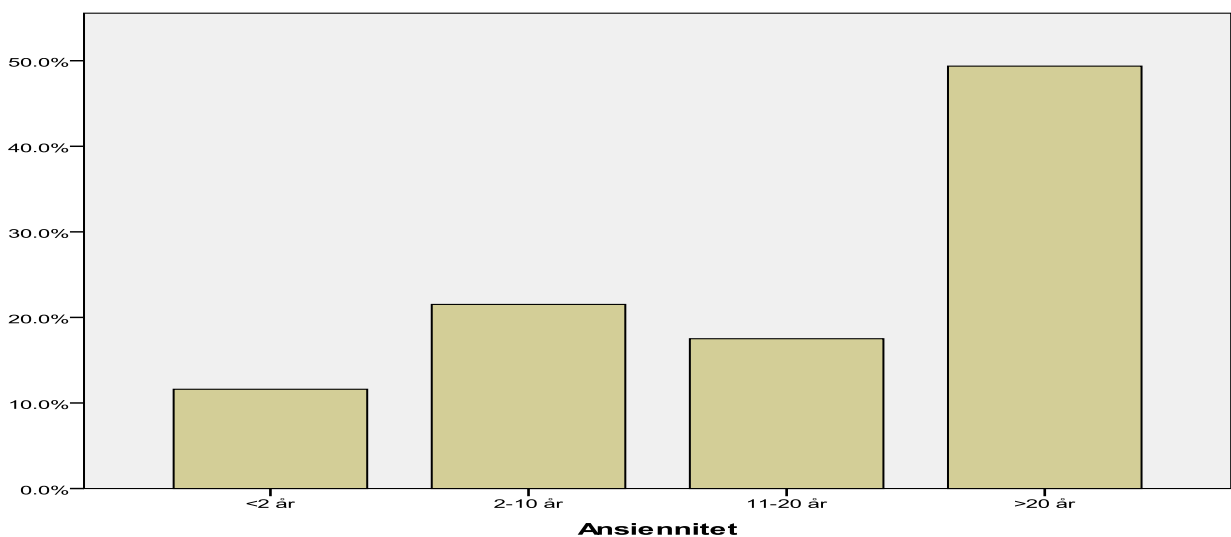
Figur 5. Bakgrunnsvariabler – fordelt etter alder.

Når det gjelder kjønnsfordeling, hadde Skatteetaten en kjønnsfordeling på 61,94% kvinner og 38,06% menn (Skatteetaten, 2010b). Av de som besvarte undersøkelsen, var 62 % kvinner og 38% menn. Dette fremkommer i figur 6.



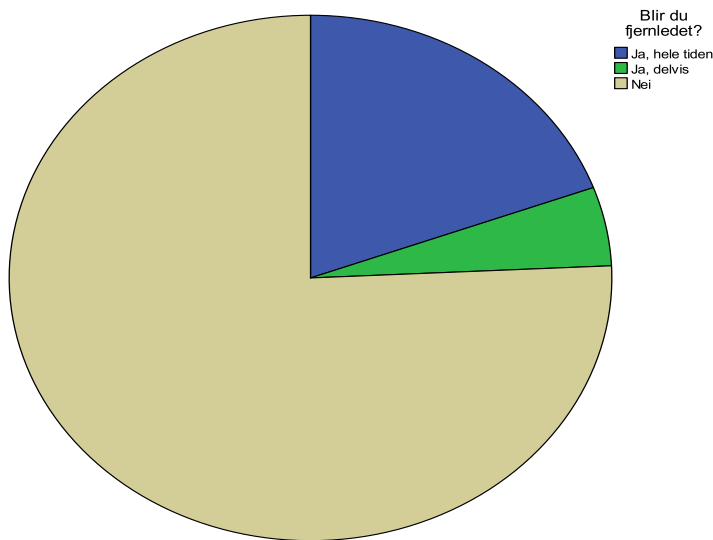
Figur 6. Bakgrunnsvariabler – fordelt etter kjønn.

Gjennomsnittlig tjenesteansiennitet var i underkant av 18 år, og 44 % har ansiennitet på mer enn 20 år (Skatteetaten, 2010b). Om lag 17 % har ansiennitet på 11-20 år, 21 % har ansiennitet fra 2-10 år mens 13 % har ansiennitet på inntil 2 år (5 % er ikke definert). Figur 7 viser hvordan ansiennitet fordeler seg for våre respondenter.



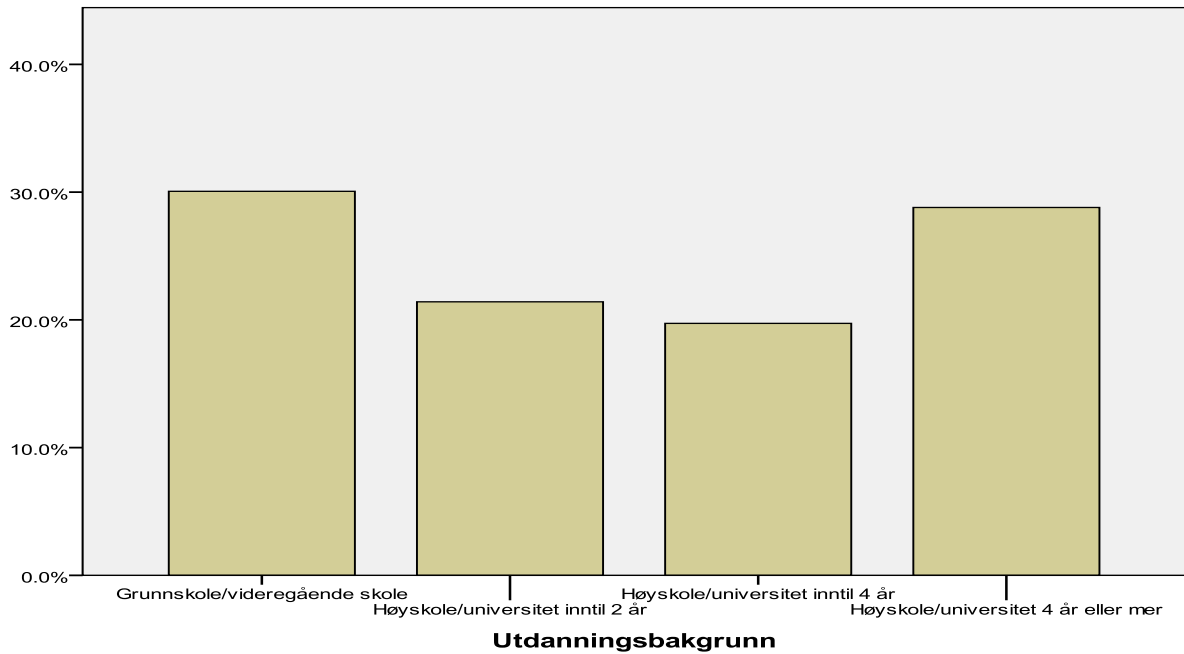
Figur 7. Bakgrunnsvariabler – fordelt etter ansiennitet.

Vi stilte spørsmål om man ble fjernledet helt, delvis eller ikke. I dag anser 28 % (Skattedirektoratet, 2010a) at de blir fjernledet. I figur 8 fremkommer det grad av fjernledelse for våre respondenter.



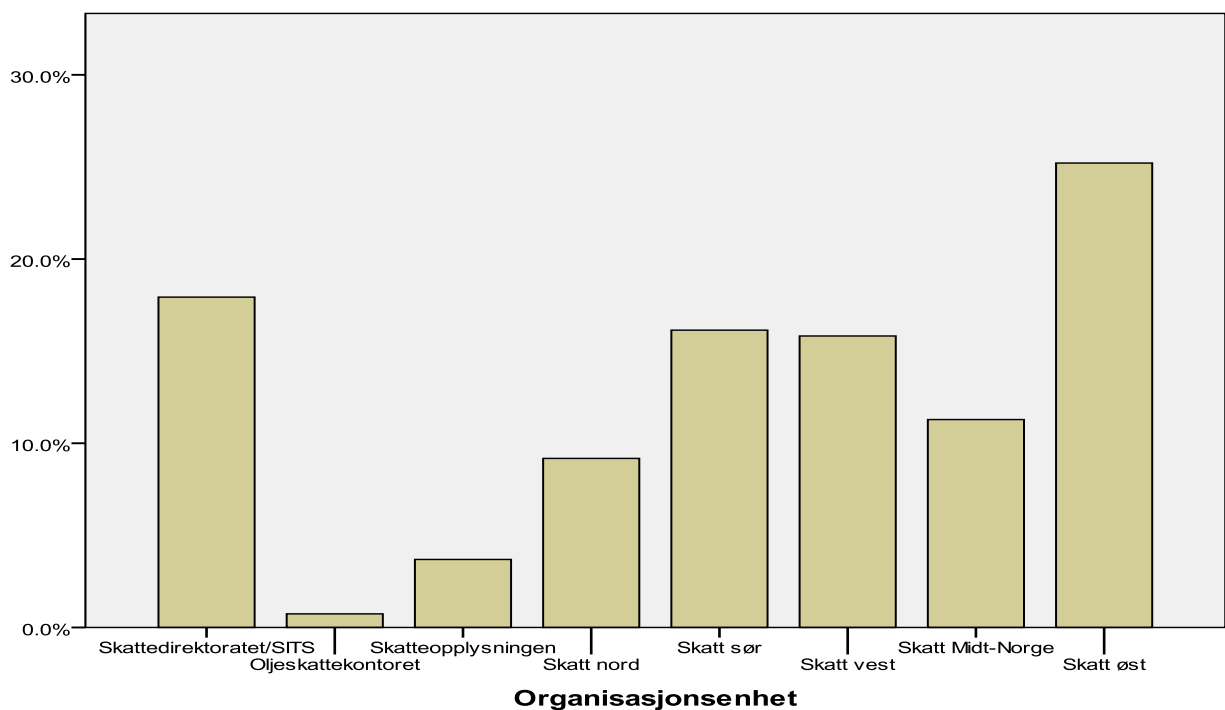
Figur 8. Bakgrunnsvariabler – grad av fjernledelse.

Skatteetaten har ingen helhetlig og detaljert oversikt over utdanningsnivået fordi mange medarbeidere har gjennomført etatsutdanning i kombinasjon med annen utdanning (Skatteetaten, 2010b). Det betyr at noen er registrert med utdanningskode knyttet til høyskole og universitet, mens andre er registrert med etatsutdanning. Skatteetatsskolen er i seg selv ingen høyskole, men deler av denne interne utdanningen har likevel gitt godskriving av vektall/studiepoeng ved opptak til annen universitet- og høyskoleutdanning. Det betyr at grunnskole/videregående og høyskole/universitet inntil 2 år må i denne sammenheng ses samlet. Med utgangspunkt i tall fra mai 2010, utgjorde medarbeidere med etatsutdanning, grunnskole/videregående og inntil 2 år på høyskole/universitet 56 %, medarbeidere med høyere utdanning på inntil 4 år 18 %, mens medarbeidere med høyskole/universitet på 4 år eller mer 26 % av alle ansatte. Figur 9 viser utdanningsbakgrunn for våre respondenter.



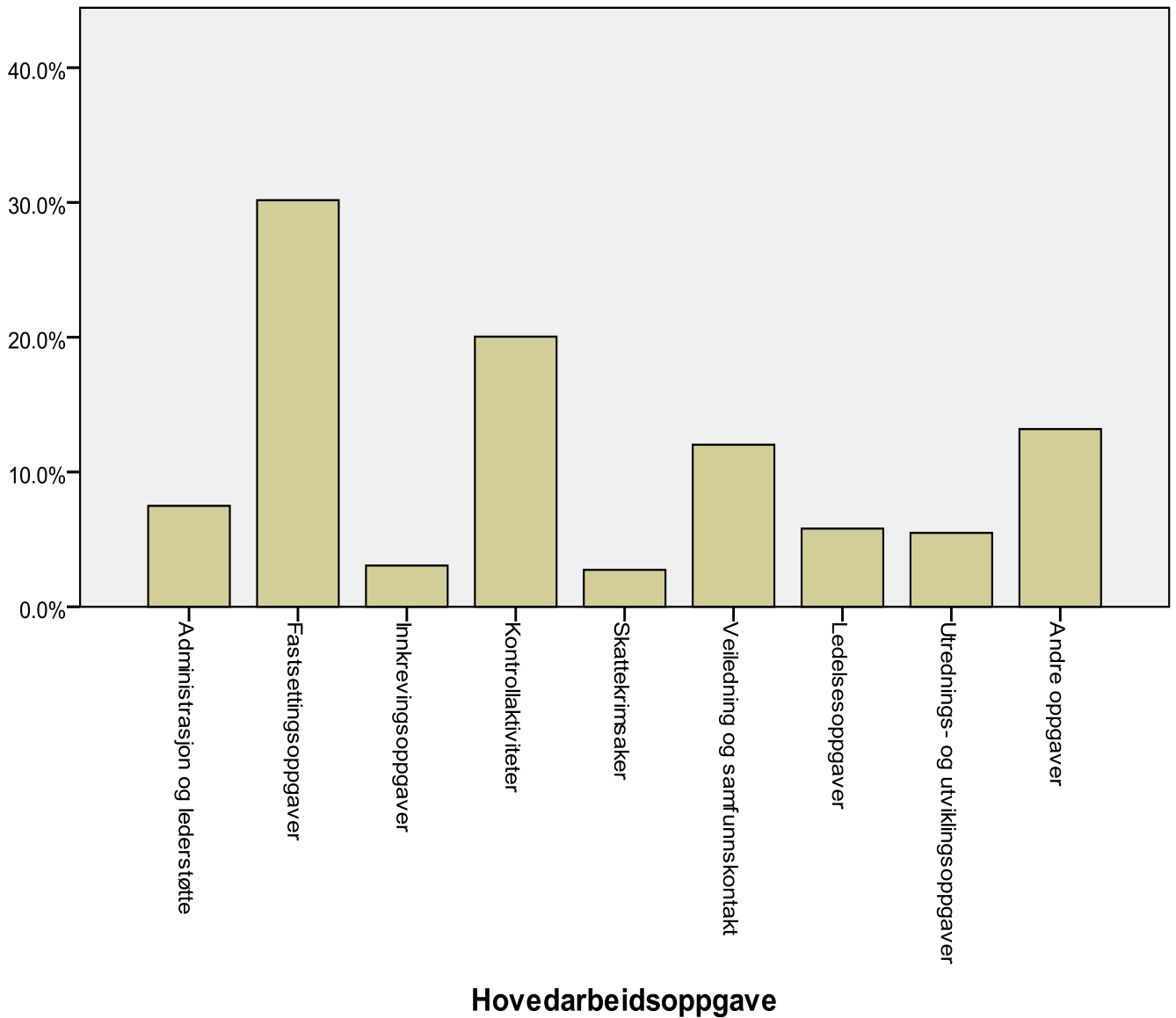
Figur 9. Bakgrunnsvariabler – fordelt etter utdanningsnivå.

Videre spurte vi om organisasjonstilknytning. For personalstatus i mai (Skatteetaten, 2010b) var ca 18,5 % tilknyttet Skattedirektoratet/SITS og Oljeskattekontoret, mens 5,5 % var ansatt i SOL, 9 % i Skatt nord, 14 % i Skatt sør, 17 % i Skatt vest, 10 % i Skatt Midt-Norge og 26 % i Skatt øst. I figur 10 fremkommer det hvilken organisasjonstilknytning respondentene har.



Figur 10. Bakgrunnsvariabler – fordelt etter organisasjonsenhet.

Det ble også stilt spørsmål knyttet til arbeidsområde. Dette fremkommer i figur 11.



Figur 11. Bakgrunnsvariabler – fordelt etter hovedarbeidsoppgave.

Når det gjelder fordeling på arbeidsområder, vil tallene her kun være et overordnet anslag (Skatteetaten, 2010b). Dette fordi enkelte medarbeidere innenfor de ulike funksjonsområdene også kan arbeide helt eller delvis med oppgaver knyttet til andre fagområder, administrasjon, ledelse, utredning og utvikling eller andre oppgaver. Et grovt overslag for funksjonsområdene viser imidlertid at i mai 2010 arbeidet ca 30 % med fastsettingsoppgaver, ca 20 % med kontrollaktiviteter, ca 12 % med veiledning, ca 5 % med innkreving og ca 3 % med skattekrimsaker.

7.1.2 Spørreundersøkelsens representativitet

Vi sendte ut spørreundersøkelsen til 2 400 medarbeidere og fikk svar fra 955. Skatteetaten hadde i mai 6 456 ansatte. Det betyr at datagrunnlaget utgjorde ca 1/6 av alle ansatte (Skatteetaten, 2010b), og kravet til størrelse er meget godt ivaretatt.

Da undersøkelsen var forholdsvis omfattende, antok vi at en del ikke ville fullføre undersøkelsen. Vi ønsket derfor å gjøre en egen analyse på de som valgte å ikke fullføre, og kjørte egen deskriptiv statistikk på disse for å sammenligne tall. Vi var også nysgjerrige på hvor i undersøkelsen de hadde falt fra. Totalt var det 206 medarbeidere som avsluttet undersøkelsen. Generelt fant vi at de som ikke fullførte undersøkelsen samsvarer godt med de som fullførte. Vi finner ikke grunnlag for å si at det er de mest positive som fullførte. Dette fordi en sammenligning av gjennomsnittsskår på items viser lite variasjon, og at de som ikke fullførte kan ha marginalt både høyere og lavere gjennomsnittsskår. Det vi likevel ser er at det blant de som ikke fullfører, er en noe høyere andel av medarbeidere med lav utdanning og medarbeidere som er unge og eller har lav ansiennitet. Videre så vi på hvor bruddene har skjedd, det vil si hvor i undersøkelsen de valgte å avslutte. Det er særlig tre steder som skiller seg ut. Mange avbrøt helt i starten, neste brudd er etter bakgrunnsvariablene og det siste bruddet er helt i starten på motivasjonsspørsmålene.

Størrelsen på datagrunnlaget er stort. Samlet sett viser vårt utvalg av respondenter som svarte på undersøkelsen å være meget godt representativt for etaten på alle områder, både når det gjelder alder, kjønn, utdanning, ansiennitet og hovedarbeidsområdet – samt andel av fjernledelse og formell organisasjonstilknytning. Krav til representativitet anses derfor å være meget godt ivaretatt.

7.2. Målvalidering

Med validitet mener vi gyldighet, og definisjon på validitet er om man måler det man tror man måler (Reve 1985). Vi snakker om grad av sikkerhet for at vi faktisk måler det som er ment at vi skal måle. Validiteten er avhengig av hva som er målt og om dette er egenskaper man ønsker at problemstillingen skal avklare. Vi validerer mål fra datafilen ved å foreta flere analyser. Vi ser på i hvilken grad delmål lader på de samme faktorer, nærmere bestemt om indikatorene måler samme dimensjon av begrepet. Vi ser på indikatornivå ved å se på om målene skiller seg fra hverandre. Deretter ser vi på forskjellige begrepsnivå ved å se om begrepene er forskjelling fra hverandre. Vi må også måle reliabilitet ved å se på påliteligheten, altså hvordan målingene er gjort og hvor nøyaktig man er i den videre

behandlingen av dataene. Reliabilitet handler om prøving av pålitelighet i forhold til det som måles uansett hva som måles (ibid).

7.2.1. Konvergent validitet

Vi måler konvergent validitet ved hjelp av faktoranalyser. Vi finner faktorladninger for hver indikator. Kvadrerer vi faktorladningene finner vi forklart varians. Ideelt sett burde faktorladningene overstige $|\cdot 71|$ fordi dette innebærer 50 % forklart varians og dermed 50 % målefeil (Bollen, 1989). Imidlertid benytter vi $|\cdot 5|$ som anbefalt verdi (25 % forklart varians) og $|\cdot 3|$ som absolutt minste verdi.

7.2.2. Divergent validitet

Vi måler også divergent validitet ved faktoranalyser. Dette gjør vi for å teste at målene våre ikke måler andre begreper enn de vi har ment. I praksis vil mange mål kunne måle flere begreper, og vi må derfor teste for kryssladninger. Ved kryssladninger under $|\cdot 2|$ vil det ikke være mulig å si at målet vårt faktisk representerer det ene eller det andre begrepet fordi faktorladningene blir for like. Ved høyere kryssladninger må vi foreta en vurdering av om det framstår klart hvilket begrep målet reflekterer (Bollen, 1989).

7.2.3. Diskriminant validitet

Diskriminant validitet handler om hvorvidt begrepene er forskjellige fra hverandre. Vi undersøker grad av fravær av høye korrelasjoner med andre begrep. Begrepene skal være distinkte i forhold til andre begrep for at det skal ha konseptuell merverdi. Høye korrelasjoner med andre begrep skaper multikollinearitet og fortolkningsproblemer. Kravet til korrelasjoner er at de bør være $< 0,8$. For små og mellomstore utvalg bør korrelasjonene være $< 0,6$. (Berry 1993).

7.2.4 Måling av reliabilitet

Reliabilitet handler om resultatene fra undersøkelsen vi har foretatt er pålitelige. For at data skal ha høy validitet må reliabiliteten være høy. Det hjelper lite om vi har funnet fram til observerbare egenskaper som er gyldige uttrykk for de teoretiske egenskapene vi er interessert i dersom innsamlingen av data om de observerbare egenskapene vi er interessert og den videre behandlingen er full av feil. (Hellevik, 1993). Vi undersøker reliabiliteten ved å se på grad av samsvar /delt varians mellom målene til samme begrep. Den vanligste indikatoren er for å finne ut av dette, er Cronbach's Alpha. Alphakoeffisienten varierer mellom 0 og 1, og avhenger av korrelasjonen mellom delmål og antall delmål. Normer for alphakoeffisienten har

angitt $>0,7$ som tilfredsstillende. Lav alphaverdi kan gi større standardavvik og lavere betaverdi som fører til mindre signifikans. Det er lettere å oppnå høy alpha ved mange delmål enn ved få, og det er lettere å oppnå høy alpha dersom delmålene av indeksen er nærmest identiske (ibid).

7.2.5. Formative og reflektive mål

Når datamatriksen er ferdig behandlet, er det mulig å foreta ulike tester. Resultatene vil gi forskeren visse empiriske holdepunkter for vurderingen av validiteten. Utgangspunktet for testen, er en målemodell for forholdet mellom teoretiske og operasjonelle variabler.

Validetsproblemer oppstår når vi ikke kan bruke den egenskapen vi har definert teoretisk direkte. I stedet bruker vi en variabel som vi tror påvirker eller blir påvirket av den teoretiske variabelen. Dette resonnementet kan vi fremstille i form av en målemodell, der vi gir antagelsene om påvirkning med piler på samme måter som en vanlig årsaksmodell.

Forskjellen består i at vi ikke kan bestemme styrken til sammenhengen mellom variablene, ettersom vi ikke har målt den teoretiske egenskapen (Hellevik, 1993).

7.3. Konstruksjon av indekser

Vi viser her til vedlegg 6 der alle faktoranalyser og aktuelle korrelasjonsanalyser er medtatt.

7.3.1 Autonomistøtte

Måleinstrumentet for autonomistøtte er item 30-35. Faktoranalysen viser en ladning på ett begrep. Alle faktorladningene er høye. Reliabilitetstesten gir en Cronbach's Alpha på .932. Alle items er tatt med i indeksen.

7.3.2. Jobbkraft

Måleinstrumentet for jobbkraft er item 26-29. Item 26 snus før faktoranalysen gjennomføres. Faktoranalysen viser at item 26 har en faktorladning på under minstekravet på 0,3. Item 26 ” av og til kjeder jeg meg på jobben” tas ut. Det foretas en ny faktoranalyse uten item 26 som gir fine ladninger. Reliabilitetstesten viser en Cronbach's Alpha på .862. Items 27-29 er tatt med i indeksen.

7.3.3. Jobbressurser

Måleinstrumentet for jobbressurser er item 23-25. Faktoranalysen viser en ladning på ett begrep. Alle faktorladningene er høye. Reliabilitetstesten gir en Cronbach's Alpha på .937. Alle items er tatt med i indeksen.

7.3.4. Behovstilfredsstillelse

Behovstilfredsstillelse er et fellesbegrep som består av behov for autonomi, behov for kompetanse og behov for sosial tilhørighet. Det er foretatt faktoranalyser for hvert begrep. Deretter har vi laget en samlevariabel. Indeksen BNS (basic needs satisfaction) inneholder de tre enkeltvariablene. Det er lik vekting av de tre dimensjonene slik: $BNS = (\text{behovaut} + \text{behovkomp} + \text{behovsos}) / 3$.

Behov – autonomi. Måleinstrumentet for behov for autonomi er item 105-110. Vi snur item 106, 107 og 110, og har en teoretisk forventning om at analysen lader på 1 faktor. Vi styrer til 1 faktor, og alle items er over 0,3. Vi ser at item 106 "på jobben føler jeg at jeg må adlyde andre menneskers ordre" ødelegger for reliabiliteten. Dette er et negativt stilt spørsmål som kan ha vært vanskelig å tolke. Ved å fjerne dette spørsmålet, vil det gå tydeligere fram hva som påvirker autonomi. Vi kjører derfor ny faktoranalyse med de resterende 5 items. Analysen viser laveste ladning på de negativt stilte spørsmålene (item 107 og 110). Reliabilitetstesten gir en Cronbach's Alpha på .796. I og med at alle er over 0,7 er dette godt nok. Indeksen består av item 105, 107, 108, 109 og 110.

Behov: Kompetanse. Måleinstrumentet for behov for kompetanse er item 111-116. Vi snur item 114. Faktoranalysen viser at item 114 "jeg tviler på om jeg er i stand til å gjøre jobben min skikkelig" påvirker reliabiliteten negativt. Vi fjerner item 114 og kjører nye analyser. Alle høye faktorladninger på alle de gjenværende items. Reliabilitetstesten gir en Cronbach's Alpha på .929. Indeksen består av item 111, 112, 113, 115 og 116.

Behov: Sosiale relasjoner. Måleinstrumentet for behov for sosiale relasjoner er item 117-122. Vi snur item 117, 119 og 121. Vi har en teoretisk forventning om ladning på ett begrep. Faktoranalysen viser at alle er over 0,3. Ingen av items vil gi en vesentlig økt reliabilitet ved å fjerne dem. Alle beholdes. Reliabilitetstesten gir en Cronbach's Alpha på .736. Indeksen består av alle items.

7.3.5 Motivasjon

Måleinstrumentet for motivasjon er 42 items fordelt på 6 ulike begreper. Item 46- 56 måler ytre motivasjon, item 57-63 måler introjektert motivasjon, item 64-68 måler identifisert motivasjon, item 69-77 måler integrert motivasjon, item 78-82 måler indre motivasjon og item 83-87 måler amotivasjon. Vi starter med faktoranalyse. Vi har ingen teoretisk forventning om at variablene bare lader på en faktor. Faktoranalysene innledningsvis viser ladninger på flere faktorer. Ytre motivasjon lader på tre faktorer. Vi ser av de ulike item at dette handler om ulike dimensjoner av ytre motivasjon: generelt, sosialt og materielt. Da alle motivasjonsvariablene henger sammen, kjører vi en felles faktoranalyse for de seks variablene. Denne slår ut på syv faktorer. Når vi ser på spørsmålene til de ulike variablene ser vi at det særlig er ytre og introjektert motivasjon som kan bestå av flere dimensjoner. Vi styrer derfor til ni faktorer. Vi finner tre tilfeller av kryssladninger som er lavere enn 0,2.

Vi kjører korrelasjonsanalyse med ni faktorer for å se i hvilken grad dimensjonene og variablene korrelerer med hverandre. Korrelasjoner mellom introjekt-ego og introjekt-skam er over 0,5. Korrelasjoner mellom ytre generell, ytre sosial og ytre materiell er over 0,4. Vi har teoretiske forventninger om at dette er dimensjoner ved samme variabel, noe som betyr at 0,4 tilstrekkelig til å slå de sammen i en variabel. Vi lager samlevariabler for ytre og introjektert motivasjon og kjører ny korrelasjonsanalyse. Alle korrelasjoner er nå under 0,6 noe som er godt nok også for små og mellomstore utvalg. Reliabilitetstesten gir en Cronbach's Alpha for ytre motivasjon på .903, for introjektert motivasjon på .833, for identifisert motivasjon på .898, for integrert motivasjon på .917, for indre motivasjon på .947 og for amotivasjon på .963. Høy reliabilitet på alle variabler. Vi slår derfor alle variabler sammen til samlevariabel RAI (Deci & Ryan, 2000). Indeksen (RAI) består av alle øvrige items unntatt amotivasjon. Amotivasjon tas ikke med i RAI fordi den måler fravær av motivasjon. Da vi benytter MAWS skala (Gagnè, 2010) hvor vi også har integrert motivasjon, må vi tilpasse RAI slik at vi likestiller integrert med identifisert. Samlevariabel RAI er satt sammen slik:

$$\text{RAI} = (\text{indre} \times 2) + (\text{integrert} \times 1) + (\text{identifisert} \times 1) + (\text{introjektert} \times -1) + (\text{ytre} \times -2).$$

7.3.6. Oppfattet kompetanse

Måleinstrumentet for oppfattet kompetanse består av item 96-99. Faktoranalysen viser en ladning på ett begrep. Alle faktorladningene er høye. Reliabilitetstesten gir en Cronbach's Alpha på .933. Indeksen består av alle items.

7.3.7. Jobbytelse

Måleinstrumentet for jobbytelse består av item 36-45. Faktoranalysen viser at spørsmålene lader klart på to variabler. Tydelig skille på jobbinnsats og jobbkvalitet. Da vi har en teoretisk forventning om at dette er to dimensjoner av samme variabel, kjører vi en korrelasjonsanalyse for å se i hvilken grad de to dimensjonene korrelerer tilstrekkelig til at vi kan anse dem som dimensjoner av samme variabel. Vi lager først to indekser, en for jobbinnsats og en for jobbkvalitet. Vi ser at dimensjonene korrelerer med hverandre med en verdi på 0,532. Da dette er dimensjoner ved samme variabel er verdien tilstrekkelig høy til at vi kan slå de sammen i en felles variabel, jobbytelse. Reliabilitetstesten viser en Cronbach's Alpha på .892. Alle items er med i indeksen.

7.3.8. Organisasjonstilknytning

Måleinstrumentet for organisasjonstilknytning består av item 88-95. Faktoranalysen viser en ladning på ett begrep hvor alle items er over minstekravet på 0,3. Reliabilitetstesten gir en Cronbach's Alpha på .859. Indeksen består av alle items.

7.3.9. Jobbtilfredshet

Måleinstrumentet for jobbtilfredshet består av item 100-104. Faktoranalysen viser en ladning på ett begrep. Item 104 har lav faktorladning, og fjerning av denne vil øke Cronbach's Alpha. Da alle items er over minstekravet på 0,3 beholdes disse. Reliabilitetstesten viser en Cronbach's Alpha på .827. Alle items er med i indeksen.

7.3.10. Jobbskifte

Måleinstrumentet for jobbskifte består av item 123-128. Faktoranalysen viser en ladning på ett begrep. Alle faktorladningene er høye. Reliabilitetstesten gir her en Cronbach's Alpha på .945. Indeksen består av alle items.

7.4. Korrelasjonsanalyse

For å kunne si noe om sammenhengene mellom variablene i vår konseptuelle modell, må det foretas regresjonsanalyser. Før dette kan gjennomføres, foretas det korrelasjonsanalyse for samtlige variabler i målemodellen. Vi måler diskriminant validitet ved å gjennomføre korrelasjonsanalyser. Vi ønsker også å se nærmere på samvarians mellom variablene. I denne analysen beregnes korrelasjonskoeffisienten. Et av de mest brukte korrelasjonsmålene er Pearsons r (Løvås, 2004). Grenseverdiene er -1 og $+1$. Viser korrelasjonskoeffisienten 0 , betyr det at det ikke er noen samvariasjon mellom variablene. Ved korrelasjonsanalyser, er det vanlig å vurdere en korrelasjonskoeffisient på under $0,30$ som svak, mellom $0,30$ til $0,50$ som middels og over $0,50$ som en sterk korrelasjon (Berry, 1993).

Cohen (1992) kritiserer forskningen for å være lite opptatt av styrken på signifikante funn. Utvalgets størrelse spiller inn i forhold til hvordan vi vurderer funn. Ved store utvalg vil vi lettere finne sammenhenger, og vi må derfor være mer kritiske til de laveste verdiene. I regresjonsanalysen vil signifikante funn under $.10$ kunne vise spuriøse (falske) effekter, spesielt for store utvalg. Når vi vurderer hypotesene, trenger vi derfor funn over $.10$ for å kunne si at en hypotese skal støttes.

Resultatet av korrelasjonsanalysen fremkommer i tabell 4. Oversikten viser adskilte og distinkte begreper, og om begrepene som viser samvarians med hverandre. Det fremkommer også hvilket signifikansnivå de ulike variablene har. Alle variablene er medtatt videre i regresjonsanalysen, og vi viser her til tabell 5 og tabell 6.

| | | FLgradert | Jobbkra | Jobbress | Autstotte | BNS | RAI | Oppfkom | Jobbytels | Orgtilkn | Jobbtif | Turnoveri |
|-------------|---------------------|-----------|---------|----------|-----------|---------|---------|---------|-----------|----------|---------|-----------|
| FLgradert | Pearson Correlation | 1 | ,013 | -,129** | -,159** | -,097** | ,012 | -,025 | -,010 | ,068* | -,028 | -,004 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,689 | ,000 | ,000 | ,003 | ,703 | ,435 | ,746 | ,035 | ,382 | ,911 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Jobbkra | Pearson Correlation | ,013 | 1 | ,290** | ,234** | ,223** | ,213** | ,202** | ,468** | ,144** | ,230** | -,036 |
| | Sig. (2-tailed) | ,689 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,262 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Jobbress | Pearson Correlation | -,129** | ,290** | 1 | ,618** | ,490** | ,310** | ,381** | ,405** | ,101** | ,402** | -,192** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Autstotte | Pearson Correlation | -,159** | ,234** | ,618** | 1 | ,505** | ,285** | ,281** | ,321** | ,139** | ,448** | -,271** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| BNS | Pearson Correlation | -,097** | ,223** | ,490** | ,505** | 1 | ,562** | ,651** | ,472** | ,239** | ,683** | -,308** |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| RAI | Pearson Correlation | ,012 | ,213** | ,310** | ,285** | ,562** | 1 | ,428** | ,379** | ,311** | ,627** | -,279** |
| | Sig. (2-tailed) | ,703 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Oppfkom | Pearson Correlation | -,025 | ,202** | ,381** | ,281** | ,651** | ,428** | 1 | ,527** | ,134** | ,449** | -,105** |
| | Sig. (2-tailed) | ,435 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Jobbytelse | Pearson Correlation | -,010 | ,468** | ,405** | ,321** | ,472** | ,379** | ,527** | 1 | ,122** | ,410** | -,017 |
| | Sig. (2-tailed) | ,746 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,594 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Orgtilkn | Pearson Correlation | ,068* | ,144** | ,101** | ,139** | ,239** | ,311** | ,134** | ,122** | 1 | ,402** | -,357** |
| | Sig. (2-tailed) | ,035 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Jobbtif | Pearson Correlation | -,028 | ,230** | ,402** | ,448** | ,683** | ,627** | ,449** | ,410** | ,402** | 1 | -,394** |
| | Sig. (2-tailed) | ,382 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Turnoverint | Pearson Correlation | -,004 | -,036 | -,192** | -,271** | -,308** | -,279** | -,105** | -,017 | -,357** | -,394** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,911 | ,262 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,594 | ,000 | ,000 | |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 4: Korrelasjonsmatrise

7.5. Regresjonsforutsetninger

For å kunne undersøke sammenhengene i vår konseptuelle modell, må vi foreta regresjonsanalyse. Ved å ivareta åtte regresjonsforutsetninger (Berry, 1993), vil vi kunne fastslå om regresjonsanalysen er pålitelig. Regresjonsforutsetningene må være oppfylt for at vi kan si at resultatene vi har funnet er rimelige og riktige. Vi har to typer mulige brudd eller hovedproblemer. Det ene er effektivitetsproblemet som handler om at vi kan oppleve systematiske feil i beta ved gjentatte uttrekk (tilfeldige utvalg). Det andre er effisiensproblemet som handler for stor variasjon i beta ved gjentatte uttrekk (tilfeldige utvalg).

7.5.1 Regresjonsforutsetning 1

Alle uavhengige variabler er kvantitative eller dikotome, og avhengige variabler er kvantitativ, kontinuerlig og distinkt. Alle variablene skal være frie for målefeil. Denne forutsetningen stiller som krav at alle variable har kvantitative skalaer. Dette vilkåret er derfor oppfylt både for de uavhengige og avhengige variablene. Variablene skal være fri for systematiske målefeil ved at vi måler noe annet enn det vi har ment å måle. Dette handler om begrepsvaliditet, og kontrolleres ved konvergent, divergent og diskriminant validitetsanalyse. Usystematiske målefeil er knyttet til reliabilitet (Berry, 1993). Vi har gjennom faktoranalyser testet at det ikke foreligger målefeil. Selv om vi har funnet enkelte kryssladninger mellom enkelte variable, er disse innenfor de akseptable grenser. Vi viser her til vedlegg 6. Alle analysene vi har foretatt er tilfredsstillende. Regresjonsforutsetningen er oppfylt.

7.5.2. Regresjonsforutsetning 2

Alle uavhengige variable skal ha varians forskjellig fra 0. Det betyr at respondentene må svare ulikt. I kausale modeller søker vi å finne og forklare årsakssammenhenger. Tre forutsetninger for slike årsakssammenhenger er isolasjon, samvariasjon og retning. Denne regresjonsforutsetningen peker nettopp på krav om samvariasjon, det vil si at varians ikke kan være lik 0. Samvariasjon defineres ved at en endring i x (uavhengig variabel) medfører en endring i y (avhengig variabel). Våre undersøkelser viser at variablene har en varians på større enn 0. Det betyr at regresjonsforutsetning 2 er oppfylt.

7.5.3. Regresjonsforutsetning 3

Fravær av perfekt multikollinearitet vil si fravær av eksakt lineær relasjon mellom en eller flere uavhengige variabler. Dersom vi har perfekt lineær korrelasjon mellom variabler vil

korrelasjonen =1. Da måler variablene det samme for eksempel alder og fødselsår. Absolutt øvre grense for korrelasjon er 0,8 (Berry, 1993). For små utvalg kan korrelasjoner $>0,6$ også skape problemer pga for få datapunkter. Dersom korrelasjonene er for høye, blir variablene for like. Det vil bety at vi får lik forklart varians (R^2). Vi kan få usannsynlige verdier som for eksempel $b \geq |1|$. Problemet her er at vi får ”biased” b. Vi får altså systematiske feil b ved gjentatte uttrekk. Dersom vi får for høye korrelasjoner mellom variablene kan vi fjerne en av variablene som er høyt korrelert eller slå sammen begrep dersom det kan være naturlig. Vi viser her til vedlegg 5 og 6 og de analyser vi har foretatt. Regresjonsforutsetning 3 er oppfylt.

7.5.4. Regresjonsforutsetning 4

Antagelser om homoskedastisitet har vi når den betingede variansen til feiltermen i en regresjonsmodell er konstant. Dette skriver vi $\text{VAR}(e) | x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{kj} = \sigma^2$. Heteroskedastisitet har vi når den betingede variansen til feiltermen ikke er konstant. Dette skriver vi $\text{VAR}(e) | x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{kj} = \sigma_j^2$. (Berry, 1993) Homoskedastisitet er vanligvis en antagelse for variansen til feiltermen. Det kan også være en antagelse over variansen til den avhengige variabelen. Heteroskedastisitet er ofte et problem når det er snakk om tverrsnittundersøkelser (ibid). Noen ganger kan heteroskedastisitet være et resultat av målefeil i den avhengige variabelen. Andre ganger kan det være et resultat av at vi mangler kontrollvariabler. Vi foretar her en visuell inspeksjon for å finne om det er homoskedastisitet eller heteroskedastisitet. Vi bruker chart builder i SPSS og får opp spredningsdiagram. Å lese av i et scatterplott kan kun gi oss indikasjoner på hvorvidt forutsetningen er oppfylt. Vi viser her til vedlegg 8 der det er utarbeidet scatterplott for de ulike variablene. Kravet til regresjonsforutsetning 4 anses å være oppfylt.

7.5.5. Regresjonsforutsetning 5

Denne regresjonsforutsetningen omhandler om isolasjon (Bollen, 1989). Vi bruker følgende formel for hver x_i , $\text{cov}(x_{ij}, e_j) = 0$. Vi må kunne sannsynliggjøre at det ikke er andre faktorer eller variable som gir effektene på y (avhengig variabel). Vi har to sider av isolasjonskravet, spuriøsitet og maskering. Med spuriøsitet menes at vi finner at x har effekt på y når en slik sammenheng faktisk ikke eksisterer. Maskering derimot betyr at det finnes en sammenheng mellom x og y, men som vi ikke får fram som resultat på grunn av feil i modellen. En slik feil kan tenkes å være dersom vi fjerner viktige dimensjoner ved en variabel under faktoranalysen, det vil si ved validering av målene. Testing av denne forutsetningen gjør vi ved å innføre kontrollvariabler. For å identifisere kontrollvariable ser vi etter mål som korrelerer både med x og y. Ideelt sett kunne vi her gjennomført en bivariat korrelasjon hvor

vi inkluderte alle opprinnelige måleindikator for de uavhengige variablene vi startet med, samt målene for de avhengige variablene. Vi har kjørt korrelasjonsmatrise med de uavhengige variablene for å se om vi finner signifikante korrelasjoner. Vi vil kjøre regresjonsanalyse med bakgrunnsvariablene. Dette for å sikre at det ikke foreligger spuriøse effekter.

Regresjonsforutsetning 5 vil da være oppfylt.

7.5.6. Regresjonsforutsetning 6

For hvert sett av verdier for k uavhengige variabler $(x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{kj})$, $E(\epsilon_j | x_1, x_2, \dots, x_{kj}) = 0$. Det vil si at gjennomsnittet til feiltermen er null. Dette er forutsetning om lineær regresjon. Om vi tenker oss regresjonslinjen, er kravet at det skal være like mange avvik under, som over linjen, altså at linjen skal gå gjennom det punktet hvor gjennomsnittet av feiltermen til modellen (residualene) er null til enhver tid. Vi viser til vedlegg 9 der det er utarbeidet P-plott for de ulike variablene.

7.5.7. Regresjonsforutsetning 7

Denne forutsetningen handler om fravær av autokorrelasjon og gjelder ved tidsstudier. Forutsetningen innebærer krav om at feiltermen til y på tidspunkt 0 og 1 skal være ukorrelert. Denne regresjonsforutsetningen er derfor ikke relevant i vår oppgave.

7.5.8. Regresjonsforutsetning 8

Vi undersøker normalfordeling. For hvert sett av verdier for k uavhengige variabler, skal ϵ_j være normalfordelt. Vi kontrollerer først for multinormalitet. Dette er standardavvik fra regresjonslinjen skal være normalfordelt langs hele regresjonslinjen. Vi identifiserer eventuelle brudd ved å velge casewise diagnostics i regresjonsanalysen. Vi er ute etter å finne "outliers" som ligger mer enn tre standardavvik fra regresjonslinjen. Hvis vi finner slike bør disse vurderes tatt ut fra kontrollmaterialet. Deretter kontrollerer vi for univariat normalitet. Her ser vi om svarene er normalfordelt eller om svarene har tyngdepunkt med lave svar eller høye svar (skewness) samt hvor spiss eller flat kurven er (kurtosis). Når vi skal kontrollere for univariat normalitet, er kravene at både skewness og kurtosis skal ligge under 2 (Berry, 1993). Ved høyere utslag må vi foreta en vurdering av om noe skal tas ut. Ved indekserte variabler vil indeksen ha bedre normalitet enn for hver av indikatorene. Det betyr at skjevhetene eller "feilene" mildnes eller forsvinner. Vi viser her til vedlegg 5 der det fremkommer en oversikt over gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet og spisshet for samtlige items. For amotivasjon har vi for høye verdier, spesielt på skewness og kurtosis. I og med at disse ikke er tatt med videre, er også regresjonsforutsetning 8 oppfylt i vår analyse.

7.6. Regresjonsanalyse

For å vurdere variablenes forklaringskraft, rapporteres R^2 . Kolonnen med F-verdi med signifikansnivå ser hele regresjonen under ett og ser om denne er signifikant eller ikke. Signifikansnivået vil ha betydning når vi skal vurdere om en hypotese skal forkastes eller ikke. Det vil alltid være en viss sannsynlighet for at vi trekker feil konklusjon. Vi må derfor velge hvor stor sannsynlighet for forkastningsfeil vi er villige til å akseptere. Denne sannsynligheten kalles signifikansnivå α . (Løvås, s. 239-240). Det er vanlig å velge signifikansnivå α på 0,05. Det betyr at hvis nullhypotesen er riktig, godtar vi at det er 5 % sjanse for at vi gjør en forkastningsfeil. Jo lavere tall vi får her, jo høyere vil signifikansnivået være. I denne sammenheng er det viktig å merke seg at signifikansnivået knytter seg til en betinget sannsynlighet forutsatt at nullhypotesen er riktig. Det betyr at signifikansnivået sier ingenting om sannsynligheten for at nullhypotesen faktisk er riktig eller ikke.

I tabell 5 fremkommer resultatet fra regresjonsanalysen i forhold til vår konseptuelle modell som ble presentert i avsnitt 5.4.

| | Behovs- tilfr | RAI | Oppf komp | Jobb- ytelse | Org- tilknytning | Jobb- tilfredshet | Jobb- skifte |
|--------------|------------------|--------|--------------|-----------------|---------------------|----------------------|-----------------|
| Fjernledelse | - | .06* | - | - | .08* | - | - |
| Jobbkra | .07** | .09** | .05* | .33*** | .08* | - | .06* |
| Jobbress. | .27*** | | .14*** | .12*** | - | - | - |
| Aut.støtte | .32*** | - | -.14*** | - | - | .13*** | -.16*** |
| Behovstilfr | - | .54*** | .64*** | | .14** | .43*** | -.26*** |
| RAI | - | - | - | .09** | .25*** | .35*** | -.17*** |
| Oppf.komp | - | - | - | .32*** | - | - | .17*** |
| FLMGxBNSM | | -.06* | | - | | | |
| FLMGxJKM | | | | -.08*** | | .05* | |
| FLMGxOKM | | | | .08*** | | | |

*** . Signifikant på 0,001-nivå

** . Signifikant på 0,01-nivå

* . Signifikant på 0,05-nivå

Tabell 5: Sammenhenger med konseptuell modell

Med utgangspunkt i resultatene fra regresjonsanalysen, vil vi nå se nærmere på våre problemstillinger og 13 hypoteser.

Problemstilling 1: Hvilken sammenheng er det mellom autonomistøtte, jobbkrav og jobbressurser på den ene siden og behovstilfredsstillelse på den andre siden? For hypotese 1a og 1c finner vi en moderat sammenheng mellom autonomistøtte, jobbkrav og jobbressurser på den ene siden og behovstilfredsstillelse på den andre. Vi fant støtte for to av de tre hypotesene.

Hypotese 1a: Det er en positiv sammenheng mellom autonomistøtte og behovstilfredsstillelse. Analysen viser signifikante verdier på 0,001-nivå og en $\beta = 0,32$. Det er en moderat sammenheng. Hypotesen støttes.

Hypotese 1b: Det er en negativ sammenheng mellom jobbkrav og behovstilfredsstillelse. Analysen viser en svak positiv signifikant sammenheng på ,07. Når regresjonen viser under 0,1, kan vi ikke være sikre på spuriøse effekter (Cohen, 1992). Sammenhengen er for lav for å kunne tillegges vekt. Hypotesen forkastes.

Hypotese 1c: Det er en positiv sammenheng mellom jobbressurser og behovstilfredsstillelse. Analysen viser signifikante verdier på 0,001-nivå og en $\beta = 0,27$. Det er en moderat sammenheng også her. Hypotesen støttes.

Problemstilling 2: Hvilken sammenheng er det mellom behovstilfredsstillelse og selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse? For hypotese 2a og 2 b er det sterke sammenhenger mellom behovstilfredsstillelse og selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse. Vi fant støtte for begge hypotesene.

Hypotese 2a: Det er en positiv sammenheng mellom behovstilfredsstillelse og selvbestemt motivasjon. Analysen viser signifikante verdier på 0,001-nivå og en $\beta = 0,55$. Hypotesen støttes.

Hypotese 2b: Det er en positiv sammenheng mellom behovstilfredsstillelse og oppfattet kompetanse. Analysen viser signifikante verdier på 0,001-nivå og en $\beta = 0,64$. Hypotesen støttes.

Problemstilling 3: Hvilken sammenheng er det mellom selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse på den ene siden og jobbytelse, organisasjonstilknytning, jobbtilfredshet og jobbskifte på den andre? Vi fant støtte for fem av hypotesene. Tre hypoteser forkastes.

Hypotese 3a: Det er en positiv sammenheng mellom selvbestemt motivasjon og jobbytelse. Analysen viser en svak positiv signifikant sammenheng på ,09. Når regresjonen viser under 0,1, kan vi ikke være sikre på spuriøse effekter (Cohen, 1992). Sammenhengen er for lav for å kunne tillegges vekt. Hypotesen forkastes.

Hypotese 3b: Det er en positiv sammenheng mellom oppfattet kompetanse og jobbytelse. Analysen viser signifikante verdier på 0,001-nivå og en $\beta = 0,33$. Hypotesen støttes.

Hypotese 3c: Det er en positiv sammenheng mellom selvbestemt motivasjon og organisasjonstilknytning. Analysen viser signifikante verdier på 0,001-nivå og en $\beta = 0,25$. Hypotesen støttes.

Hypotese 3d: Det er en positiv sammenheng mellom oppfattet kompetanse og organisasjonstilknytning. Vi finner ingen signifikant sammenheng. Hypotesen forkastes.

Hypotese 3e: Det er en positiv sammenheng mellom selvbestemt motivasjon og jobbtilfredshet. Analysen viser signifikante verdier på 0,001-nivå og en $\beta = 0,35$. Hypotesen støttes.

Hypotese 3f: Det er en positiv sammenheng mellom oppfattet kompetanse og jobbtilfredshet. Vi finner ingen signifikant sammenheng. Hypotesen forkastes.

Hypotese 3g: Det er en negativ sammenheng mellom selvbestemt motivasjon og jobbskifte. Analysen viser en negativ sammenheng med signifikante verdier på 0,001-nivå og en $\beta = 0,17$. Hypotesen støttes.

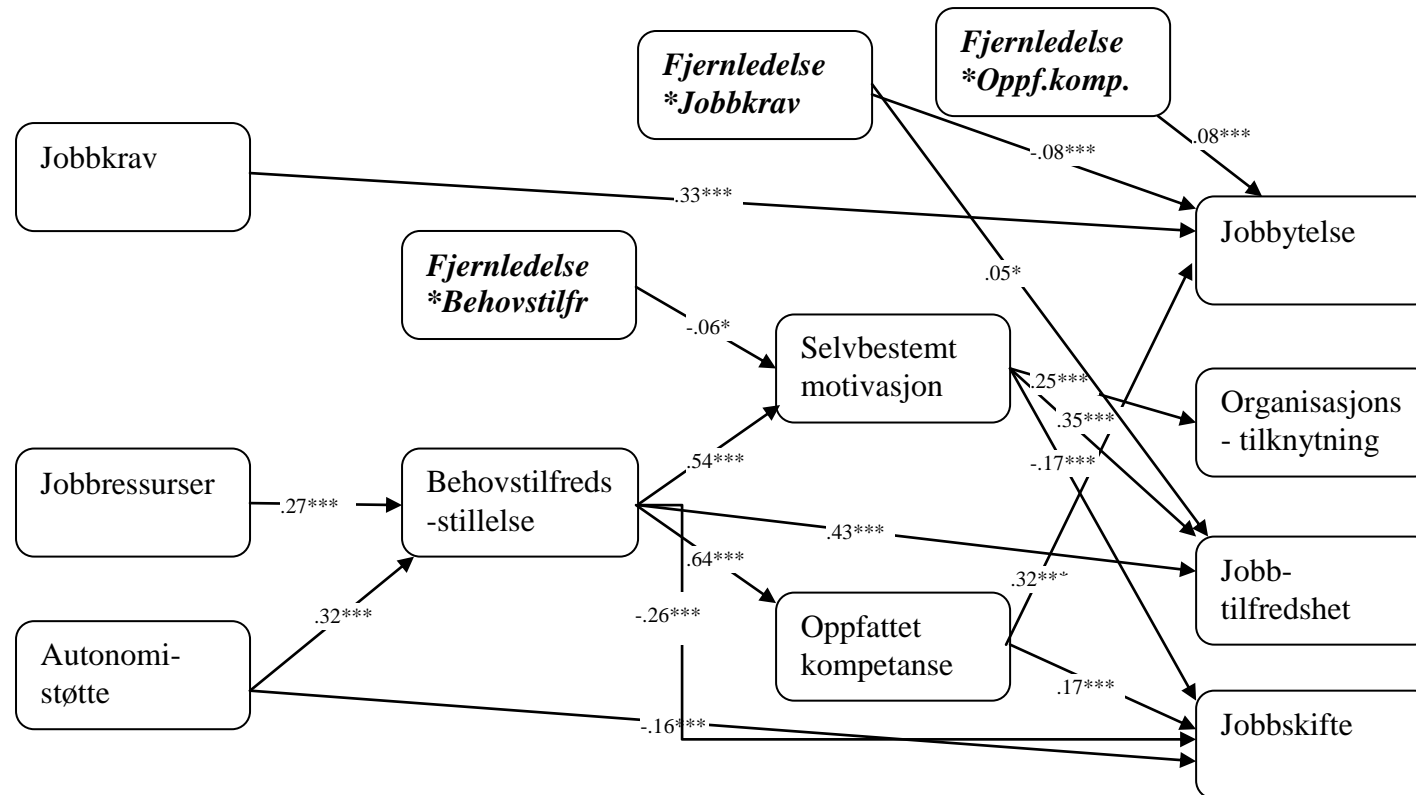
Hypotese 3h: Det er en positiv sammenheng mellom oppfattet kompetanse og jobbskifte. Analysen viser signifikante verdier på 0,001-nivå og en $\beta = 0,17$. Hypotesen støttes.

Problemstilling 4: Hvilken virkning har fjernledelse i sammenheng med de tre andre problemstillingene? Her har vi ikke utarbeidet konkrete hypoteser, noe vi har redegjort for tidligere. Analysen finner ingen direkte signifikante sammenhenger som er over .10.

Vi har imidlertid funnet ut at fjernledelse har en moderatoreffekt på sammenhengen mellom andre variabler. Vi fant fire slike moderatoreffekter for fjernledelse. Den første på sammenhengen mellom oppfattet kompetanse og jobbytelse på .08. Den andre på sammenhengen mellom jobbkrav og jobbytelse på -.08. Begge med signifikansnivå på 0,001. Den tredje på sammenhengen var mellom behovstilfredsstillelse og selvbestemt motivasjon på -.06 og den fjerde sammenhengen mellom jobbkrav og jobbtildfredshet med .05. Begge disse sammenhengene har et signifikansnivå på 0,05. Funnene er nærmere omtalt i kapittel 8.

Analysen viser andre overraskende sammenhenger. Som det fremkommer i tabell 5, er det en moderat sammenheng mellom jobbkrav og jobbytelse på .33. Det er en negativ sammenheng mellom autonomistøtte og jobbskifte på -.16 og en sammenheng mellom behovstilfredsstillelse og jobbtildfredshet på .43. Videre er det også en negativ sammenheng mellom behovstilfredsstillelse og jobbskifte på -.26. Signifikansnivået på alle disse sammenhengene er på 0,001. Disse funnene er også nærmere omtalt i kapittel 8.

Modell med funn (utelatt <.15 jf. Cohen, 1992)



Figur 12. Modell med resultater fra korrelasjon og regresjon i SPSS.

| Avhengig variabel | Variable med signifikant sammenheng | F Modell (modell 2) | R ² modell | R ² med kontr.var. |
|-------------------------------|---|--------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Behovstilfredsstillelse (BNS) | Jobbressurser Jobbkraft (<.10) Autonomistøtte <i>Kjønn</i> <i>Utdanning</i> | 107,050*** | .308 | .328 |
| Selvbestemt motivasjon (RAI) | Fjernledelse (<.10) Jobbkraft (<.10) Behovstilfredsstillelse Fjernledelse*BNS <i>Kjønn</i> <i>Alder</i> <i>Ansiennitet</i> | 93,102*** (5,370*) | .329 | .356 |
| Oppfattet kompetanse | Jobbkraft (<.10) Jobbressurser Autonomistøtte Behovstilfredsstillelse <i>Alder</i> | 150,786*** | .440 | .450 |
| Jobbytelse | Jobbkraft Jobbressurser Selvbestemt motivasjon (<.10) Oppfattet kompetanse Fjernledelse*Jobbkraft Fjernledelse*Oppfattet komp. <i>Ansiennitet</i> | 108,857*** (9,681***) | .442 | .465 |
| Organisasjonstilknytning | Fjernledelse (<.10) Jobbkraft (<.10) Behovstilfredsstillelse Selvbestemt motivasjon <i>Kjønn</i> <i>Ansiennitet</i> <i>Utdanning</i> | 18,162*** | .112 | .169 |
| Jobbtildfredshet | Autonomistøtte Behovstilfredsstillelse Selvbestemt motivasjon Fjernledelse*Jobbkraft <i>Alder</i> <i>Utdanning</i> | 178,369*** (5,800**) | .568 | .574 |
| Jobbskifte | Jobbkraft (<.10) Autonomistøtte Behovstilfredsstillelse Selvbestemt motivasjon Oppfattet kompetanse <i>Alder</i> <i>Ansiennitet</i> <i>Utdanning</i> | 24,217*** | .146 | .260 |

*** . Signifikant F på 0,001-nivå

** . Signifikant F på 0,01-nivå

* . Signifikant F på 0,05-nivå

Tabell 6: Resultater fra regresjonsanalysen

7.7. Kontrollvariabler

I henhold til kravet til isolasjon, foretar vi nye regresjoner med kontrollvariabler. Vi har valgt å bruke fire bakgrunnsvariabler: kjønn, utdanning, alder og ansiennitet som kontrollvariabler. Når det gjelder endring i forklart varians, viser vi her til tabell 6. Her fremkommer det forklart varians for hver regresjon.

I problemstilling 1 er det autonomistøtte, jobbkrav og jobbbressurser som skal testes mot behovstilfredsstillelse. Regresjonen viser forklart varians på .308. Det betyr 30,8 % forklaring på varians i den avhengige variabelen. Analyse med kontrollvariabler øker forklart varians til .328. Det er kjønn og utdanning som øker modellens forklaringskraft.

I problemstilling 2 er det behovstilfredsstillelse som skal testes mot selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse. For selvbestemt motivasjon har vi funnet forklart varians på .329. Analyse med kontrollvariabler øker forklart varians til .356. For oppfattet kompetanse har vi gjennom modellen funnet forklart varians på .440. Analyse med kontrollvariabler øker forklart varians til .450. For begge variablene er det alder som gir økt forklaringskraft.

I problemstilling 3 skal jobbytelse, organisasjonstilknytning, jobbtildfredshet og jobbskifte testes mot variablene i problemstilling 2. Regresjonen for jobbytelse viser en forklaringskraft på .442. Regresjon med bakgrunnsvariablene som kontrollvariable viser at ansiennitet øker forklaringskraften ytterligere til .465. For organisasjonstilknytning viser regresjonen forklart varians på 11,2 % . Med bakgrunnsvariablene som kontrollvariabler øker forklaringskraften til .169. Ansiennitet virker positivt, mens kjønn og utdanning virker negativt. For jobbtildfredshet viser regresjon en forklart varians på .568. Analyse med kontrollvariable øker forklaringskraften til .574. Det er særlig utdanning som gir utslag og øker forklaringskraften. Når det gjelder jobbskifte har vi forklart varians på .146. Forklaringskraften øker til .260 ved regresjon med kontrollvariable. Alder virker moderat negativt og utdanning moderat positivt inn når det gjelder jobbskifte.

7.8. Oppsummering

Vi har i dette kapittelet gått gjennom de ulike fasene i forbindelse med analyse av dataene. Vi har presentert de demografiske funn, undersøkt for validitet og reliabilitet. Vi har konstruert indekser og presentert regresjonsforutsetningene, Vi har foretatt faktoranalyser, korrelasjon og regresjonsanalyser og testet dette mot våre problemstillinger og hypoteser. Vi vil i neste kapittel drøfte de funn våre analyser har kommet frem til.

8. DRØFTING AV FUNN OG RESULTATER

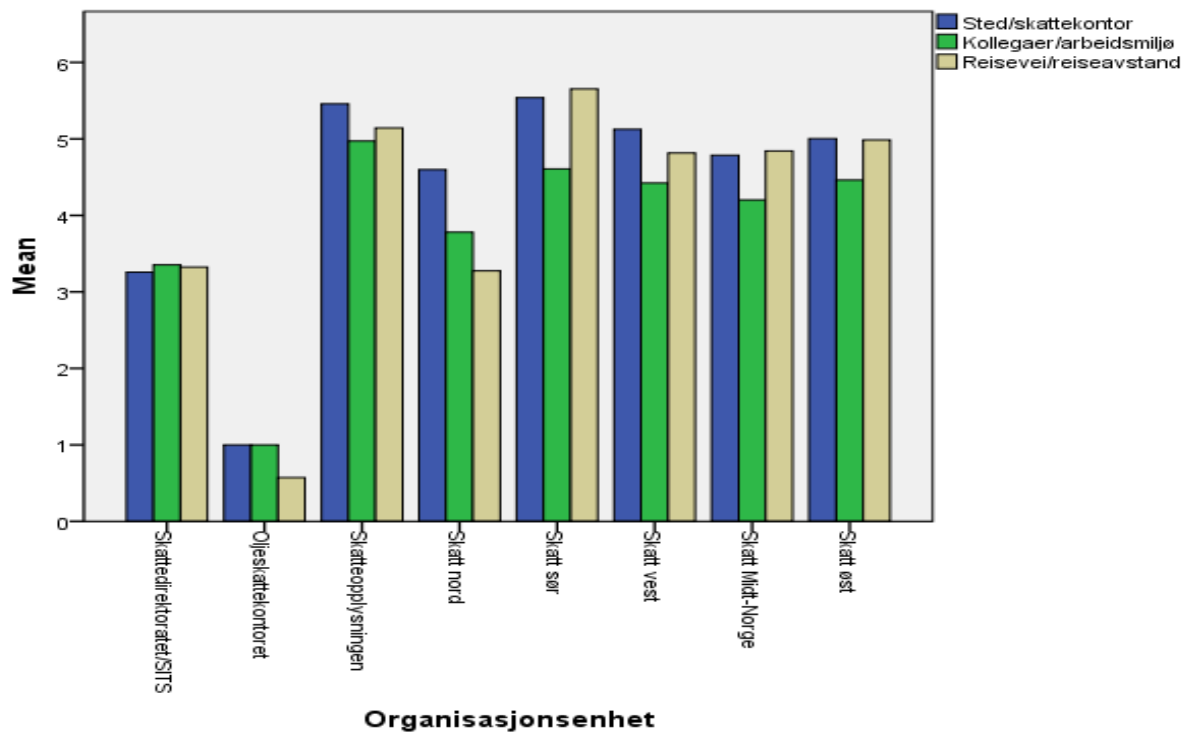
Vi vil i dette kapittelet se nærmere på funnene vi har redegjort for i kapittel 7. Vi innleder med å se på faktorer bak valg som vi mener er interessant også i forhold til de andre funnene. Vi drøfter deretter funnene generelt og i forhold til våre problemstillinger før vi ser spesielt på implikasjonene i forhold til fjernledelse. Vi vil også presentere en minianalyse mellom SKD/SITS og Skatt øst.

8.1. Faktorer bak valg

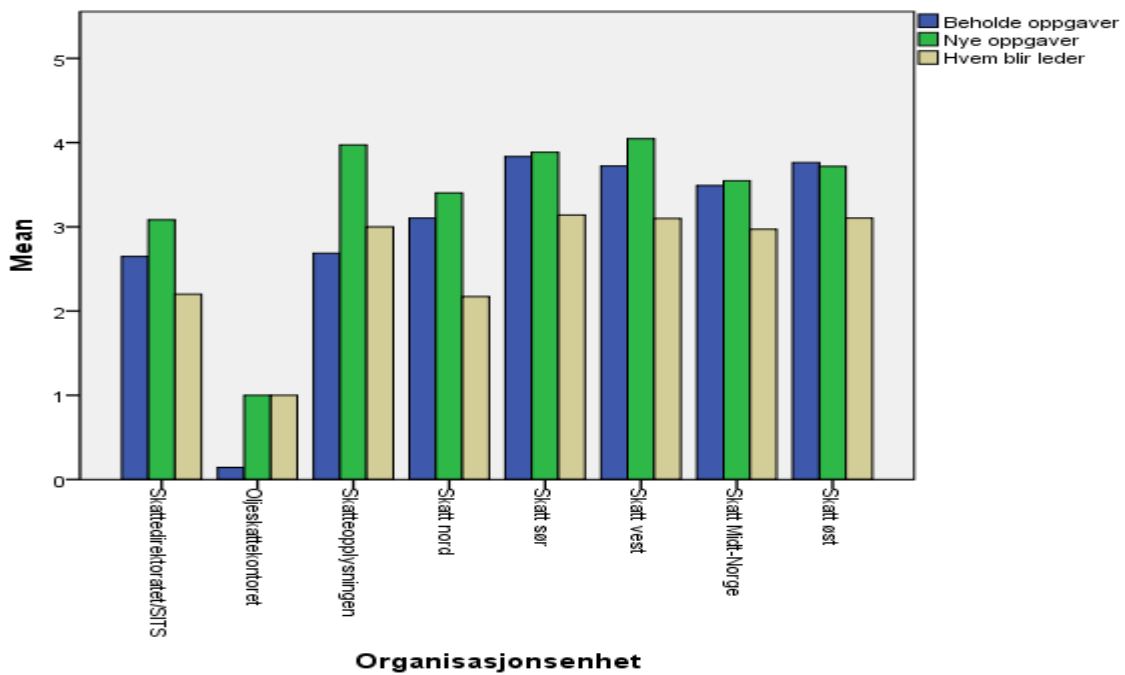
Mulighet for og frivillighet ved valg er et sentralt element i selvbestemmelsesteori (Deci & Ryan, 2000). Ved omstillinger opplever medarbeidere ofte ikke at det knytter seg valgmuligheter til endringene, og behovet for autonomi trues (Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000). Både Daniels (2001) og Hunton & Norman (2010) har pekt på valgsituasjonen som en dimensjon også knyttet til fjernledelse, og sistnevnte har også knyttet dette opp mot selvbestemmelsesteori og medarbeidermotivasjon. En del medarbeidere har også gitt uttrykk for at det ikke forelå reelle valg i forbindelse med omstillingen i Skatteetaten. I spørreskjemaet tok vi derfor inn ”faktorer bak valg” som et av spørsmålene. Dette fordi vi ønsket å se om medarbeidere har hatt følelsen av valg, og hvilke faktorer de hadde vektlagt ved dette valget. Tabell 7 viser klart hvilke faktorer det er lagt størst vekt på. Sted/skattekontor og reiseavstand har hatt avgjørende betydning, men også kolleger og arbeidsmiljø skårer høyt. Vi ser også at hele skalaen er tatt i bruk.

| Descriptive Statistics | | | | | | |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation |
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic |
| Sted/skattekontor | 955 | 0 | 7 | 4.73 | .088 | 2.725 |
| Reisevei/reiseavstand | 955 | 0 | 7 | 4.57 | .090 | 2.790 |
| Kollegaer/arbeidsmiljø | 955 | 0 | 7 | 4.18 | .082 | 2.541 |
| Beholde oppgaver | 955 | 0 | 7 | 3.41 | .081 | 2.507 |
| Nye oppgaver | 955 | 0 | 7 | 3.63 | .080 | 2.475 |
| Hvem blir leder | 955 | 0 | 7 | 2.83 | .077 | 2.374 |
| Valid N (listwise) | 955 | | | | | |

Tabell 7. Faktorer bak valg - Skatteetaten



Figur 13. Faktorer bak valg (1-3) for organisasjonsenhetene

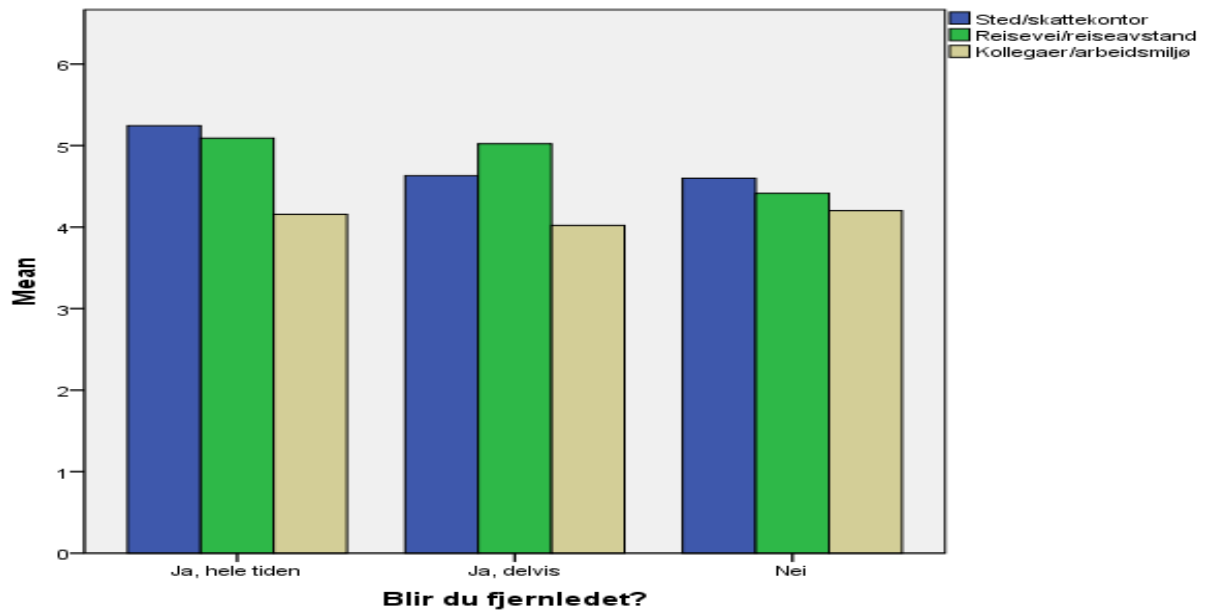


Figur 14. Faktorer bak valg (4-6) for organisasjonsenhetene

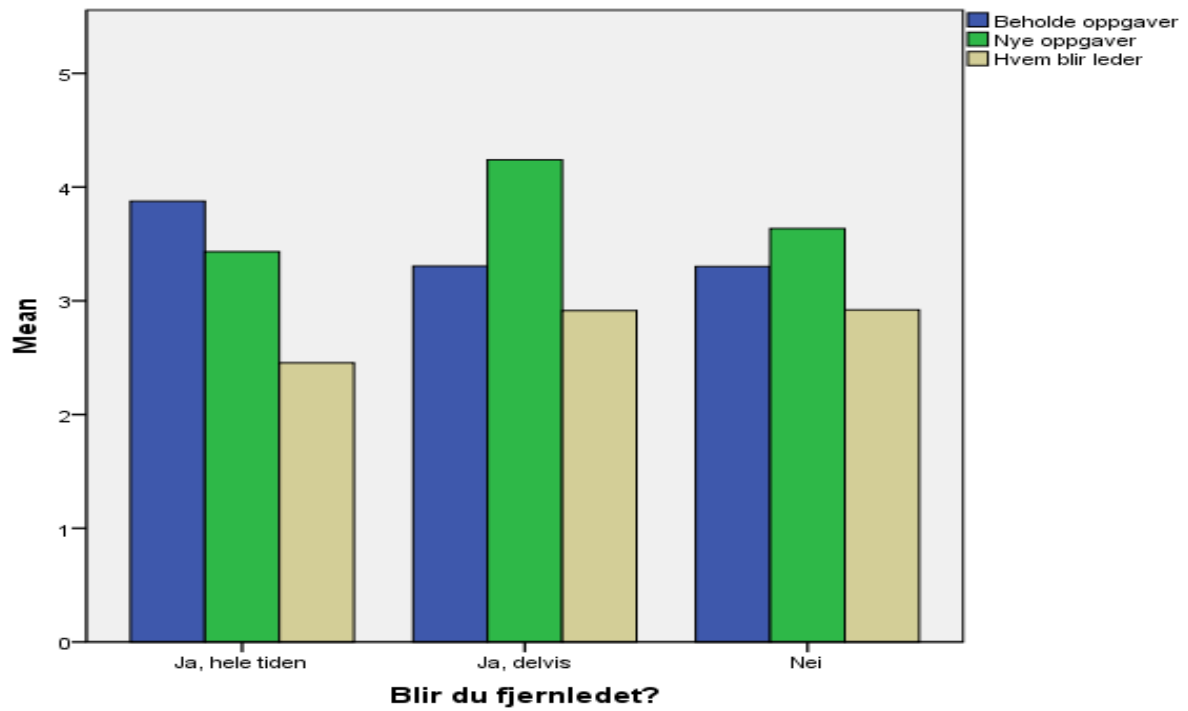
Vi lurte på om det er forskjeller mellom grupper når det gjelder hva de har lagt vekt på, derfor har vi utført ulike krysskoblinger med ulike bakgrunnsvariable for å se hva som ble resultatet. Figur 13 og 14 viser hvordan dette fordeler seg ut i fra organisasjonsenhet. Som det fremgår av figurene, er det sted og reiseavstand som har vært den viktigste faktoren. Skatt øst og Skatteopplysningen skårer høyest. Når det gjelder muligheter for nye oppgaver, ser vi at Skatteopplysningen og Skatt vest skårer høyest på dette.

Videre ønsket vi å se spesifikt på medarbeiderne som oppgir at de fjernledes. I figur 15 og figur 16 ser vi hvordan de som fjernledes har vektlagt faktorene generelt høyere enn de som ikke fjernledes. Vi ser også forskjeller mellom gruppen som fjernledes hele tiden og de som bare fjernledes deler av tiden. De som fjernledes hele tiden velger sted, reisevei og det å beholde oppgaver, mens vi ser at de som fjernledes delvis har lagt større vekt på å få nye oppgaver i tillegg til reisevei. I den siste gruppen vil vi kunne finne medarbeidere som har ønsket seg nye oppgaver med lengre reisevei, men som da kan ha fått hjemmekontor eks. 1-2 dager pr uke.

Det kan se ut som fjernledelse på heltid i stor grad er en konsekvens av at man har valgt å beholde arbeidssted, arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver. Dette er en naturlig reaksjon i omstilling da vi naturlig vil søke situasjoner hvor vi får tilfredsstilt våre grunnleggende behov. I en omstilling vil mange føle manglende autonomi, manglende medvirkning og valgmulighet i situasjonen. Det vil da være naturlig å sikre seg mestring og sosiale relasjoner ved å beholde både oppgaver og miljø. (Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000). Da vi ser at helt og delvis fjernledete legger vekt på forskjellige faktorer, kan vi anta at type fjernarbeid har betydning slik Daniels (2001) og Hunton & Norman (2010) påpeker. Dette understøtter poenget med å gradere variabelen fjernledelse slik at vi skiller mellom type og omfang av fjernarbeid. Dette er dimensjoner som det kunne vært nyttig å undersøke ytterligere.



Figur 15. Faktorer bak valg (1-3) - fjernledelse



Figur 16. Faktorer bak valg (4-6) - fjernledelse

Vi har foretatt tilsvarende krysskoblinger for hovedarbeidsoppgaver, utdanning, kjønn, alder, ansiennitet og gjennomført skatteetatskole. Alle disse diagrammene finnes i vedlegg 10. Når det gjelder kjønn ser vi at kvinner vektlegger alle faktorer noe sterkere enn menn, men styrkeforholdet mellom faktorene er likt. For de tre viktigste faktorene, sted, avstand og kolleger, ser vi generelt at faktorene vektlegges sterkere ved lengre ansiennitet eller ved utdanning inntil 2 års høgskole. Det samme forholdet ser vi også for Skatteetatskolen som i hovedsak befinner seg i disse gruppene. For disse medarbeiderne kan vi si at de velger trygghet, og derfor vektet disse faktorene høyere. For alle grupper er disse tre de viktigste faktorene. Vi har også sett litt på hvem som søker nye oppgaver og hvem som vil beholde oppgaver, og her ser vi et skille for aldersgruppen under 55 år og medarbeidere med inntil 10 års ansiennitet.

Disse funnene viser at det er forskjeller mellom de valgene som gjøres, og at ulike grupper vil kunne velge og vekte faktorer ulikt. I studien vår har vi imidlertid vært mest opptatt av de universelle trekkene i selvbestemmelsesteori og sett mindre på individuelle forskjeller.

8.2. Testing av hypoteser

I kapittel 7 viste vi hvilke av hypotesene våre som ble støttet, og hvilke vi forkastet. Videre fant vi sammenhenger som vi ikke hadde forutsett på forhånd. For fjernledelse fant vi ingen signifikante sammenhenger direkte med andre variable, men vi fant fire tilfeller av at fjernledelse virket inn på de andre sammenhengene. I dette kapitlet vil vi gå gjennom hypotesene våre og drøfte hva funnene betyr, mens vi i kapittel 8.3 vil gå nærmere inn på moderatoreffektene av fjernledelse. Når det gjelder styrken på sammenhengene, har vi ikke regnet funn under .10 som relevante funn. Dette fordi så svake verdier regnes som trivielle i store utvalg. Vi kan derfor ikke utelukke spuriøse effekter (Cohen, 1992). I modellen (figur 12) har vi valgt bare å ta med de viktigste funnene, og har derfor bare vist funn på minst .15. I drøftingen nedenfor er det først og fremst disse funnene vi vil diskutere. Når det gjelder moderatoreffekter er alle signifikante funn relevante, da disse effektene er uttrykk for endring i styrke på de andre effektene vi har funnet.

8.2.1 Problemstilling 1

Første problemstilling knyttet seg til hvordan autonomistøtte, jobbkrav og jobbbressurser relaterer seg behovstilfredsstillelse. For både autonomistøtte og jobbbressurser fant vi en moderat positiv sammenheng med behovstilfredsstillelse. Dette var som forventet ut fra teori, det vil si at disse to variablene samvarierer med behovstilfredsstillelse. Skalaen for jobbbressurser (Van den Broeck et.al., 2008) konsentrerer seg om tilbakemeldinger på arbeid, og positive tilbakemeldinger

fra omgivelsene er et viktig grunnlag i selvbestemmelsesteori for å oppleve at de grunnleggende behovene tilfredsstilles. Spesielt vektlegger vi tilbakemeldinger fra ”den viktige andre” (Deci & Ryan, 1985), som i jobbsammenheng vil være lederen. Dette måler vi gjennom autonomistøtte, og det spørsmålet hvor vi får klart høyest skår er ”Min leder stoler på min evne til å gjøre det bra på jobb”. Gjennomsnittsskår for mål på valgmuligheter og medvirkning er ca et poeng lavere. Når vi sammenligner dette med behovstilfredsstillelse (BNS) som består av tre dimensjoner, ser vi tilsvarende at behovstilfredsstillelse for kompetanse ligger høyere enn behov for autonomi. Dimensjonen for sosialt relasjonsbehov har høye skår, noe som underbygger funn på at kolleger og miljø er viktigere enn oppgaver slik vi fant under faktorer bak valg. I tidligere undersøkelser i Skattetaten (2008b), svarte medarbeidere som ble fjernledet at det som fungerte dårligst ved fjernledelsessituasjonen var faglig støtte og tilhørighet og teamfølelse. Det vil si to av tre dimensjoner ved BNS. Vi har likevel ikke funnet noen direkte signifikant sammenheng mellom fjernledelse og BNS, og heller ingen moderatoreffekt mot BNS som avhengig variabel. Dette innebærer at svarene fra fjernledete ikke skiller seg fra resten av utvalget, noe som kan indikere at fjernledere i etaten har klart å oppveie for disse faktorene ved å ha fokus på utfordringene ved fjernledelse.

For jobbkrav forventet vi en negativ sammenheng (Van den Broeck et.al., 2008), men dette fant vi ikke støtte for. Vi har imidlertid funnet direkte sammenhenger med andre variable som vi ikke forventet. I tillegg har vi funnet moderatoreffekter av jobbkrav sammen med fjernledelse. For fjernledelse fant vi ingen sammenheng med behovstilfredsstillelse, verken direkte eller i sammenheng med de andre variablene. Fjernledelse kommenterer vi ytterligere i avsnitt 8.3. Samlet forklarer vi i overkant av 30 % av varians i BNS i modellen vår. Kontrollvariablene kjønn og utdanning øker forklaringskraften marginalt. Dette innebærer at det er andre faktorer som også spiller inn i denne sammenheng som ligger utenfor modellen.

8.2.2 Problemstilling 2

Den andre problemstillingen ser på hvordan behovstilfredsstillelse påvirker henholdsvis selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse. Begge hypotesene støttes med sterke sammenhenger slik vi forventet. Selvbestemt motivasjon er indeksert til RAI som måler relativ autonom motivasjon korrigert for kontrollert motivasjon. RAI er dermed en funksjon av alle dimensjoner av motivasjon med unntak av amotivasjon. Det er derfor interessant å se hvordan respondentene har svart på de ulike dimensjonene. Ytre motivasjon har lav gjennomsnittsskår, noe som er positivt, mens introjektert motivasjon får langt høyere skår. Spesielt får målene ”Fordi det er min plikt i forhold til min arbeidsgiver å legge innsats i jobben/gjøre det som forventes” og ”Fordi

det gir meg en god selvfølelse” høy gjennomsnittsskår med henholdsvis 5,76 og 5,78. Her legger man altså vekt på et indre press knyttet til plikt og selvfølelse. For mer autonom motivasjon som identifisert, integrert og indre motivasjon, ligger skårene pluss/minus 5. Under identifisert motivasjon skiller målet ”Fordi jeg personlig vurderer det som viktig å legge en innsats i denne jobben” seg ut som høyest. Under integrert får målet ”Fordi det har blitt en del av min holdning til arbeidet å gjøre det” høyest gjennomsnittlig skår med 5,62. Når det gjelder indre motivasjon, får vi høyest gjennomsnittsskår for målene ”Fordi jeg liker denne jobben veldig godt” og ”Fordi den jobben jeg gjør er interessant”. Det kan synes som det er sammenheng mellom holdninger knyttet til et indre press og pliktfølelse, samtidig som medarbeidere har interessante jobber som oppleves som viktige for dem.

Vi har i kapittel 7 vist regresjoner for hver avhengige variabel. Når det gjelder *selvbestemt motivasjon* har vi gjennom modellen funnet forklart varians på .329, hovedsakelig gjennom BNS. Kontrollvariabelen alder øker forklaringskraften noe. For *oppfattet kompetanse* forklarer modellen, det vil si BNS, 44 %. Vi har høy skår fra 5,56 til 5,71 på alle målene, noe som vil være i samsvar med behovstilfredsstillelse hvor vi fikk høy skår på kompetansedimensjonen. Alder som kontrollvariabel har en liten effekt. For begge variable er det altså alder som gir økt forklaringskraft.

8.2.3 Problemstilling 3

Den tredje problemstillingen tar for seg fire avhengige variable, og hvilke relasjoner vi finner mellom selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse og de avhengige variablene. Vi forventet positive sammenhenger til jobbytelse, organisasjonstilknytning og jobbtildfredshet, mens vi forventet negativ sammenheng med jobbskifte.

Hva påvirker *jobbytelse*? Vi hadde en teoretisk forventning om at både selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse ville ha positiv sammenheng med jobbytelse. Forventningen angående oppfattet kompetanse viste seg å slå til, men ikke selvbestemt motivasjon. Imidlertid ser vi at jobbkrav har en moderat positiv sammenheng med jobbytelse på .33. Dermed er det oppfattet kompetanse og jobbkrav som forklarer jobbytelse best i modellen vår. Pfeffer & Veiga (Kuvaas, 2008) peker på medbestemmelse og egenkontroll som viktige faktorer for at medarbeidere jobber hardere. Dette kan vi finne igjen i behovstilfredsstillelse. Vi har imidlertid ikke funnet direkte sammenheng mellom BNS og jobbytelse, bare gjennom oppfattet kompetanse som mediator. Samlet har modellen en god forklaringskraft med 44 %. Analysen med kontrollvariabler viser at ansiennitet øker forklaringskraften noe.

Når vi ser nærmere på målene for jobbytelse, består variabelen av to dimensjoner hvor gjennomsnittsskår for innsats ligger høyt og 0,5-1 poeng over gjennomsnittsskår for kvalitet. Høyest

skårer respondentene på ”Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min”. Igjen ser vi at holdninger i forhold til plikt og lojalitet slår gjennom, og at høye jobbkrav fremmer jobbytelse.

Organisasjonstilknytning er neste avhengige variabel. Her finner vi en moderat svak positiv sammenheng med selvbestemt motivasjon som støttes av teori (Gagné et.al., 2008). Vi hadde også forventet samme effekt for oppfattet kompetanse, men her fant vi ikke signifikant sammenheng. Gjennomsnittsskår for variabelen er lav, hele 6 av 8 mål har skår på 3 eller lavere. Vi har valgt å måle bare affektiv binding da det er denne dimensjonen som empirisk har vist sterkest sammenheng med RAI. Svarene på motivasjonsvariablene viser høye svar på mer normative elementer. Det kunne derfor vært interessant å hatt med de andre skalaene på tilknytning. Samlet gir modellen bare forklaringskraft på 11,2 %. Med bakgrunnsvariablene som kontrollvariabler øker vi forklaringskraften til 16,9 %. Ansiennitet virker her positivt, mens kjønn og utdanning virker negativt. Vi klarer likevel gjennom modellen vår bare i liten grad å si noe om hva det er som påvirker affektiv organisasjonstilknytning.

Oppfattet kompetanse knytter seg til mestring og hvorvidt man anser seg i stand til å nå mål og mestre utfordringer. Både formell og uformell kompetanse kan gi økt oppfattet kompetanse, men samtidig vil medarbeidere med høy formell utdanning kunne være mindre knyttet til jobben dersom de har høyere grad av turnover. Her finner vi ingen signifikante effekter av fjernledelse, heller ikke moderatoreffekter.

For *jobbtilfredshet* finner vi en moderat sammenheng med selvbestemt motivasjon som forventet, men ikke med oppfattet kompetanse. Den sterkeste sammenhengen finner vi imidlertid direkte med behovstilfredsstillelse. Dette er i tråd med selvbestemmelsesteori at jobbtilfredsheten øker med høy grad av behovstilfredsstillelse (Deci, Connell & Ryan, 1989; Gagné & Deci, 2005). Vi finner videre en svak moderatoreffekt av fjernledelse sammen med jobbkrav, mens jobbkrav alene ikke har noen direkte effekt på jobbtilfredshet. Gjennomsnittsskår på målene varierer fra 3,95 for ”Skulle jeg velge yrke eller jobb på nytt, hadde jeg valgt det samme om igjen” til 5,45 for ”Jeg liker å jobbe med oppgavene mine”. Selv om sammenhengene ikke er helt som forventet, gir modellen samlet høy forklaringskraft til varians i jobbtilfredshet, hele .568. Med utdanning som kontrollvariabel øker forklaringskraften marginalt.

Den siste avhengige variabelen er *jobbskifte*, operasjonalisert til turnoverintensjon, det vil si plan om å slutte. Her virker både selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse svakt negativt. Samlet forklart varians for modellen er imidlertid bare .146. Vi kan derfor forstå det slik at mange andre ting også spiller inn. Forklaringskraften øker en del til .260 når vi kjører regresjon med kontrollvariable. Alder virker moderat negativt og utdanning moderat positivt inn. Virkningen av utdanning understøtter den positive virkningen oppfattet kompetanse har på jobbskifte. Dette kan

også forklare manglende sammenheng mellom oppfattet kompetanse og affektiv binding. Yngre medarbeidere med høy utdanning vil gjerne ha svakere affektiv binding til jobben, og høyere grad av turnover (Richer, Blanchard & Vallerand, 2002).

Vi har ikke funnet støtte for alle hypotesene våre, men vi har funnet noen sammenhenger som vi ikke hadde forventet. Dette innebærer at tilpasset modell ser annerledes ut enn konseptuell modell. Vi har foretatt en regresjon for hver avhengig variabel, men har ikke sett på forholdet mellom de avhengige variablene i regresjonsanalysen. Vi kan imidlertid finne ut noe om samvariasjon ved å se på korrelasjonene mellom de avhengige variablene (tabell 4). Her ser vi at jobbtilfredshet korrelerer med alle de andre avhengige variablene. Vi finner positive korrelasjoner med jobbytelse på .410 og med organisasjonstilknytning på .402, samt en negativ korrelasjon på -.394 med jobbskifte. Kan dette bety at jobbtilfredshet kan ha medierende effekter som vi ikke har testet? Dette ville i tilfellet kunne forklare manglende effekt av selvbestemt motivasjon på jobbytelse. Her hadde vi forventet en klar sammenheng, men måtte forkaste hypotesen. Betydningen av jobbtilfredshet vil derfor kunne være et interessant tema å studere videre.

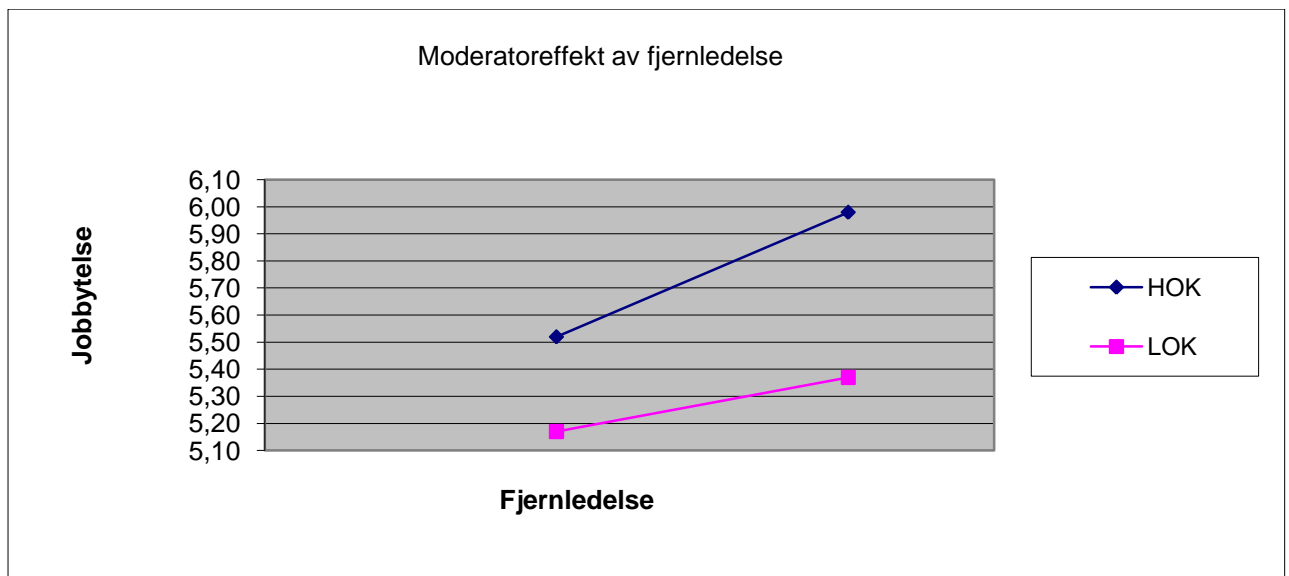
8.3. Moderatoreffekter av fjernledelse

Vi har ikke funnet direkte sammenhenger mellom fjernledelse og de andre variablene. Imidlertid viste regresjonen at fjernledelse påvirket noen av sammenhengene i modellen. Dette innebærer at styrken på sammenhengen mellom de aktuelle variablene endres når det foreligger fjernledelse. Vi ser dermed at fjernledelse har effekt som moderator. Da fjernledelse bare har effekt i interaksjon med den uavhengige variabelen, sier vi at fjernledelse er en ekte moderator (Sharma et.al., 1981). Dersom fjernledelse også hadde hatt egen signifikant sammenheng med den avhengige variabelen, hadde vi hatt en kvasimoderator (ibid).

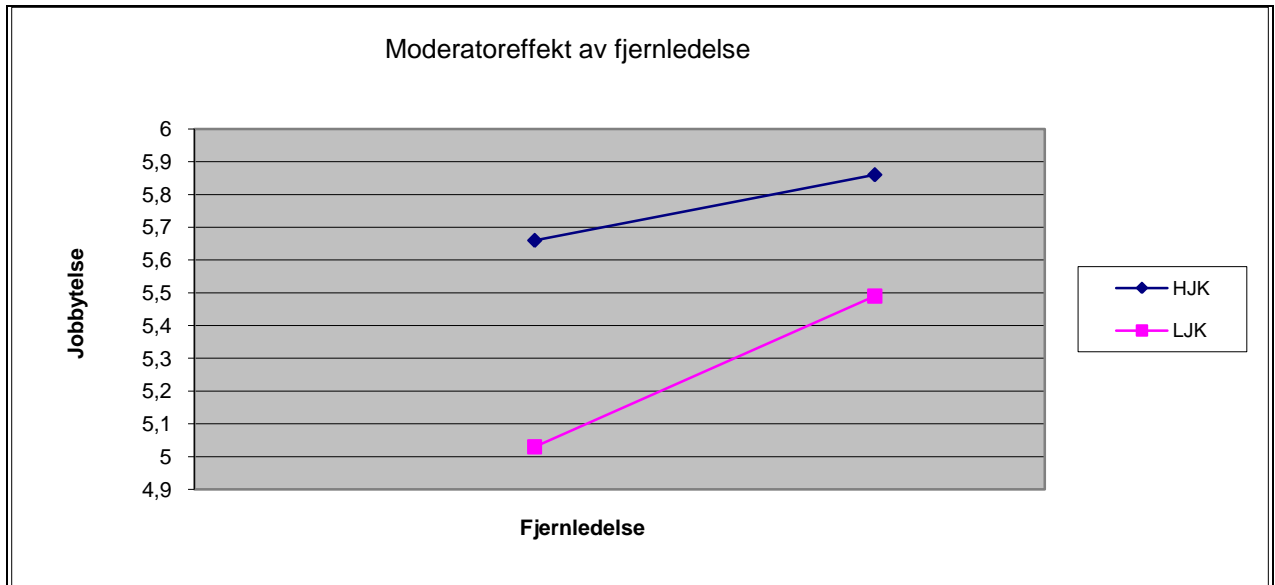
Først ser vi på den avhengige variabelen jobbytelse da det er her vi ser den sterkeste moderatoreffekten. Figur 17 viser moderatoreffekten av fjernledelse på sammenhengen mellom oppfattet kompetanse og jobbytelse. Beregningene for figurene (ibid.) ligger i vedlegg 11. Vi har tidligere vist at det foreligger en moderat sammenheng mellom de to variablene, og i tillegg har vi en positiv moderatoreffekt av fjernledelse. Når vi splitter opp i høy og lav oppfattet kompetanse, ser vi hvordan fjernledelse forsterker effekten av oppfattet kompetanse. Det vil si at fjernledelse øker forskjellen. Vi ser at fjernledete generelt rapporterer høyere jobbytelse enn de som ikke fjernledes. Dette er i samsvar med selvbestemmelsesteori (Gagné & Deci, 2005) i forhold til at man har større ansvar, føler større grad av frihet og mindre kontroll. Vi ser spesielt at forskjellen i jobbytelse mellom fjernledete medarbeidere med høy kontra lav oppfattet kompetanse er langt høyere enn for

de som ikke fjernledes. Den høye rapporteringen av jobbyttelse understøtter våre antakelser om at fjernledelse øker selvledelse, nettopp ved at man vises tillit og ansvar. Høy oppfattet kompetanse ser dermed ut til å forsterke graden av selvledelse, og viser at medarbeidere som får viktige behov oppfylt arbeider hardere (Pfeffer og Veiga, i Kuvaas, 2008). For de som har lav oppfattet kompetanse, ser vi at forskjellen mellom de som fjernledes og de som ikke fjernledes er langt mindre. Dette underbygger Bergums (2009) påstand om at medarbeidere med lav oppfattet kompetanse er langt mer sårbare og trenger mer støtte og oppfølging. Ved manglende tilbakemelding og støtte vil disse medarbeiderne ikke føle at de yter en god jobb. Dette støttes også av selvbestemmelsesteori (Gagné & Deci, 2005).

I forhold til hjemmekontorordninger hevder Bailey & Kurland (2001) at selvrapportert jobbyttelse er et svakt mål. Da vi i analysene våre har skilt mellom helt og delvis fjernledete personer antar vi at vi har klart å justere for denne mulige virkningen i vår studie. De som har svart *ja, hele tiden* vil i all hovedsak være medarbeidere på et satellittkontor, mens hjemmekontorløsningene normalt bare blir brukt en eller få dager pr uke.



Figur 17. Moderatoreffekt – jobbyttelse sammen med oppfattet kompetanse.

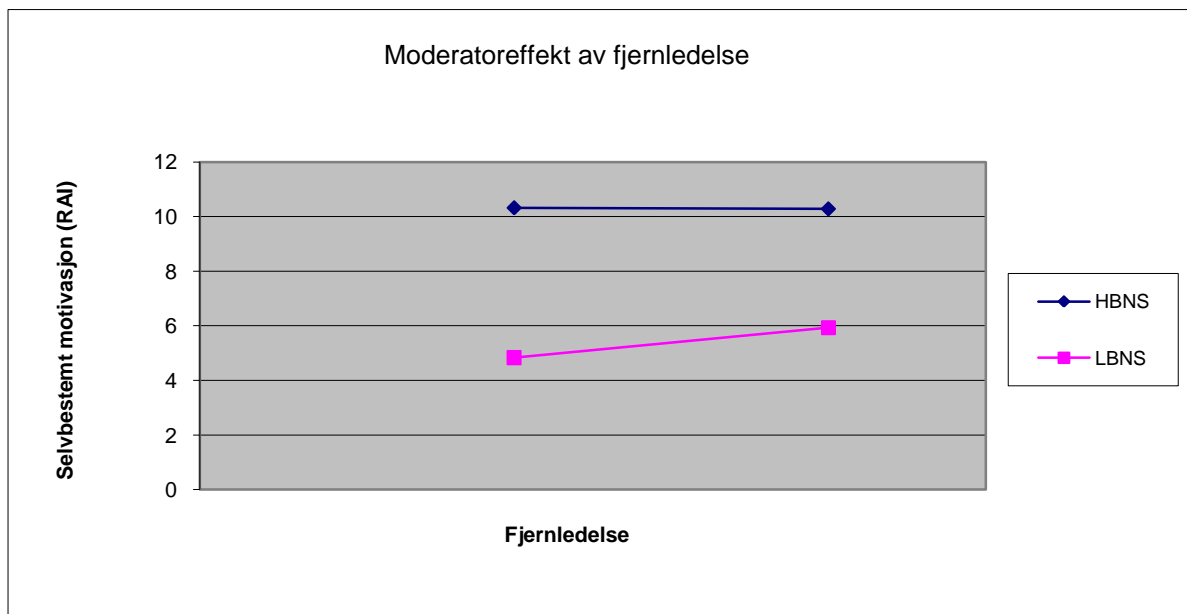


Figur 18. Moderatoreffekt - jobbytelse sammen med jobbkrav.

Den avhengige variabelen hvor vi gjennom vår modell har funnet best forklaringskraft er jobbytelse. Samtidig har vi funnet litt andre sammenhenger enn det vi forventet, ved at det var oppfattet kompetanse og jobbkrav, men ikke selvbestemt motivasjon, som viste signifikant sammenheng med jobbytelse. For begge har vi i tillegg funnet signifikante moderatoreffekter av fjernledelse. Jobbkrav hadde her en direkte sammenheng som vi ikke hadde forutsett. Den virket også motsatt av teoretisk forventning (Bakker et.al. 2003; Van den Broeck, 2008). Figur 18 viser den negative moderatoreffekten av fjernledelse på sammenhengen mellom jobbkrav og jobbytelse. Fjernledelse reduserer kraften av betydningen av jobbkrav på ytelse. For de som ikke fjernledes er det markant forskjell på rapportert jobbytelse mellom de som opplever høye og lave jobbkrav.

Vi har også funnet to andre moderatoreffekter av fjernledelse. Den ene er på selvbestemt motivasjon. Her fant vi en sterk positiv sammenheng mellom behovstilfredsstillelse (BNS) på den ene siden og selvbestemt motivasjon (RAI) på den andre siden. Videre fant vi en negativ moderatoreffekt av fjernledelse. Når vi gjør en nærmere analyse, ser vi (se figur 19) at for medarbeidere med høy behovstilfredsstillelse spiller fjernledelse ingen rolle. Ved lav behovstilfredsstillelse derimot ser vi at selvbestemt motivasjon er høyere for de som fjernledes enn de som ikke fjernledes. Dette kan begrunnes med ulike forventninger. Dersom en fjernledet har mindre forventninger til oppfyllelse av behov, vil motivasjonen i mindre grad påvirkes av at behov

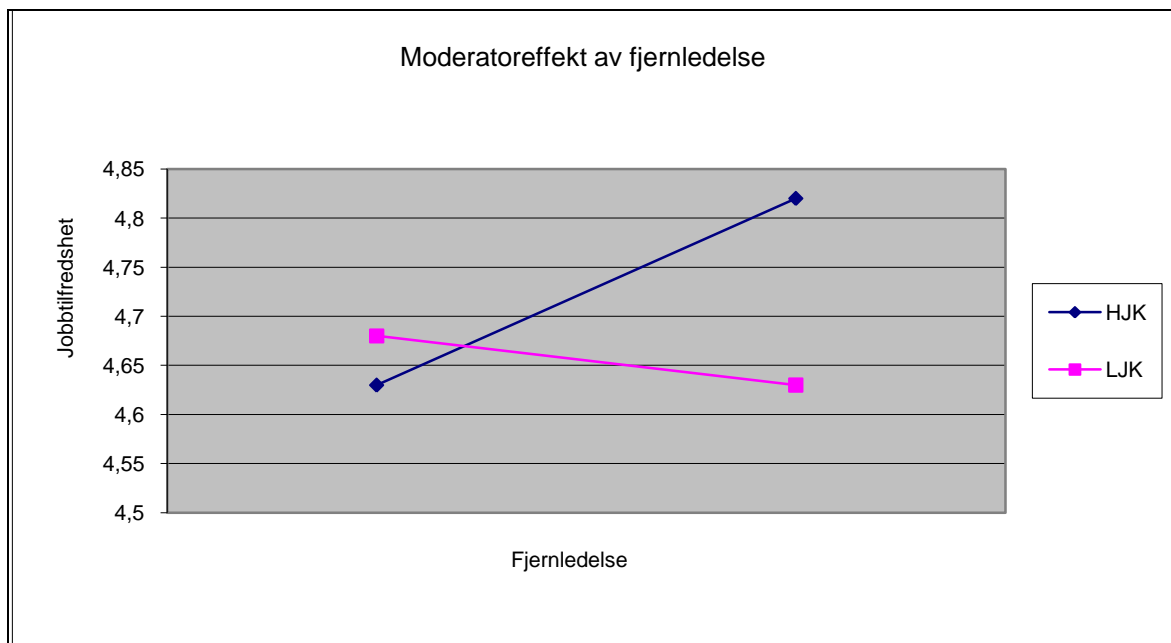
ikke oppfylles enn for personer som har høyere forventninger. Dette forutsetter i samsvar med selvbestemmelsesteori en refleksjon i forhold til egen arbeidssituasjon. Leder har en viktig rolle i forhold til forventningsavklaring, noe som er spesielt viktig i fjernledelsessituasjoner (Connaughton & Daly, 2004). Kanskje er ledere mer bevisste på en slik forventningsavklaring når de har fjernledete medarbeidere som de i henhold til intern undersøkelse (Skatteetaten, 2008b) synes det er utfordrende å lede og følge opp?



Figur 19. Moderatoreffekt – selvbestemt motivasjon sammen med BNS.

Den siste moderatoreffekten av fjernledelse, er mellom jobbkrav og jobbtildfredshet. Her har vi funnet en positiv moderatoreffekt. Det betyr at fjernledelse forsterker den positive sammenhengen mellom jobbkrav og jobbtildfredshet. Her viste det seg også at vi fant en ikke forventet effekt av jobbkrav ved at jobbkrav virket positivt på jobbtildfredshet. Denne sammenhengen forsterkes altså ytterligere i fjernledelsessituasjoner. Dette vises i figur 20. Medarbeidere som ikke fjernledes rapporterer noe høyere jobbtildfredsstillelse ved lave enn høye jobbkrav, noe som samsvarer med Van den Broeck et.al.(2008). Fjernledelse virker her slik at høye jobbkrav forsterker jobbtildfredsheten, mens lave jobbkrav reduserer jobbtildfredshet. Når vi sammenligner med de andre funnene våre, kan det se ut som fjernledelse er positivt både for

jobbytelse og tilfredshet for medarbeidere som har høy oppfattet kompetanse og opplever høye krav. Høy grad av mestring sammen med ansvar og arbeidspress virker altså positivt. Medarbeidere vil her føle seg effektive. Samtidig finner vi noe støtte for Bergums funn (2009) i forhold til at medarbeidere med lav mestring vil tape i fjernarbeidssituasjoner.



Figur 20. Moderatoreffekt – jobbtfredshet sammen med jobbkrav.

Vi har tatt for oss de grunnleggende behovene for å se om det foreligger særskilte utfordringer der leder og medarbeider ikke har samme fysiske arbeidssted. Leder kan tilrettelegge for selvbestemmelse gjennom å invitere til innspill samt vise at innspill tas på alvor. Dette kan løses uavhengig av arbeidssted. I forhold til åpenhet og takhøyde, kan det være en høyere terskel for å ta opp ting for de som fjernledes. Det kan også kreve noe mer innsats i forhold til tillitsskaping fra leders side. På den annen side vil det å styre arbeidsdagen selv være en naturlig del av fjernarbeid, noe avhengig av type arbeidsoppgaver. Ut fra at fjernarbeid krever selvstendighet og selvledelse, vil en slik situasjon normalt nettopp legge til rette for autonomi og selvbestemmelse i hverdagen. Når det gjelder kompetanse og mestring, kan tilpasset opplæring være en utfordring fordi det kan være vanskeligere å kartlegge behov. Det fremheves i forhold til ledelse i vår etat at man bør fokusere mer på resultater enn prosesser (Skattedirektoratet, 2008a). Dette kan være et poeng både i forhold

til oppfølging, men også for å kunne gi konstruktive tilbakemeldinger. Fjernerarbeidssituasjonen i seg selv kan gi medarbeider utfordringer og muligheter for læring, noe som kan ses på som anerkjennelse og tillit ved at noen tror på deg. Dette vil derfor kunne være positivt for de som tilstreber dette. Her kan det i forhold til aktør-brikke-perspektivet være individuelle forskjeller. Når det gjelder trygge sosiale relasjoner og et godt arbeidsmiljø, ser vi for oss at ulike dimensjoner i fjernerarbeidsbegrepet naturlig vil spille inn. En medarbeider med hjemmekontor vil kunne ha en annen opplevelse enn en medarbeider ved et satellittkontor (Hunton & Norman, 2010). Behovet for å være en del av det sosiale fellesskapet vil involvere både kolleger og leder. Ved et satellittkontor, kan kanskje et godt arbeidsmiljø med kolleger som bryr seg, erstatte behovet for nærhet til egen leder og egen gruppe? Dette støttes av regresjonsanalyse hvor vi graderte fjernledelse bare ved ja eller nei. Vi får sterkere moderatoreffekter når vi skiller mellom de som er helt og delvis fjernledet.

Tillit og relasjonsbygging framstår som viktig i fjernledelsessituasjoner. Lederfokus på autonomistøtte har vist seg å gi utslag på tillit og jobbtilfredshet (Deci, Connell & Ryan, 1989). Videre har artikler på fjernledelse (Connaughton & Daly, 2004) fremhevet viktigheten av at det fokuseres på relasjonsbygging, spesielt i starten. Av dimensjoner som vi ikke har målt i denne studien, kan for eksempel interaksjonsfrekvens være av betydning for relasjonen mellom leder og medarbeider, herunder også tillit.

Ledere i Skatteetaten skal være trygge, tydelige og tett på (Skattedirektoratet 2010c) og ivareta rollen som både virksomhetsbygger, kulturbygger og relasjonsbygger. Dette er egenskaper hos leder som vil kunne bidra til nettopp det å skape tillit. Forventningene er klare. Utfordringen blir å omsette ordene til handling. Colbjørnsen (2004) deler lederskap i en administrativ, en kulturell og en relasjonell komponent hvor det å sette mål, avklare forventninger, det å ha fokus på kultur, ivaretagelse av sosiale behov og det å ha fokus på relasjonsbygging anses som avgjørende for godt lederskap. Vi tror organisasjonskulturen kan spille en avgjørende rolle når det gjelder oppfattelsen og forventningene knyttet til fjernledelse. Hvis fjernledelse anses som en helt naturlig, nødvendig og ordinær arbeidsform, vil kanskje forholdene legges enda bedre til rette for å lykkes godt med dette, både for de som fjernleder og de som fjernledes?

8.4. Forskjeller internt i Skatteetaten?

Vi har behandlet Skatteetaten samlet i alle våre analyser fordi våre problemstillinger og hypoteser ønskes testet på etatsnivå. Vi har likevel hatt et ønske om å finne ut om det er relevante forskjeller mellom fagområder (oppgaver), funksjon og eller organisasjonsenheter internt i Skatteetaten, og har derfor valgt ut to organisasjonsenheter som vi vil sammenligne utover de analyser som allerede er foretatt. Valget falt på SITS/SKD og Skatt øst. Dette fordi SITS har stor grad av fjernledelse, og Skatt øst er den største region i etaten. Videre var det et poeng for oss å velge organisasjonsenheter med stort nok antall svar alene slik at vi kunne kjøre egne analyser og fremdeles ha et representativt utvalg av respondenter.

Sammenligningen på deskriptivt nivå viste at SKD/SITS skårer høyere enn Skatt øst på jobbressurser og jobbyttelse mens Skatt øst skårer høyest på autonomistøtte. Korrelasjonsanalysen viste en signifikant sammenheng bare for SKD/SITS, men ikke for Skatt øst. Det kan det være en støtte for påstanden om at det kan være mer utfordrende å være autonomistøttende leder i en situasjon med fjernledelse, og at denne organisasjonsenheten nettopp sliter med dette.

Skatt øst har en annen signifikant sammenheng som vi ikke finner verken for hele utvalget eller for SKD/SITS mellom fjernledelse og oppfattet kompetanse. For hele utvalget finner vi bare moderatoreffekt mellom fjernledelse og oppfattet kompetanse (og bare på jobbyttelse), mens vi finner positiv sammenheng direkte mellom variablene. Dette styrker det vi alt har funnet som moderatoreffekt, samt hva Bergum (2009) peker på som suksesskriterium. Det kan se ut som om Skatt øst kan ha gjort gode valg i forhold til hvem som fjernledes, eller gjort en god jobb underveis for å sikre tilstrekkelig med påfyll av kompetanse for medarbeidere.

Analysen viser forskjeller mellom hvor sterke sammenhengene er mellom de ulike variablene. Dette fremkommer i tabell 8.

| Sammenheng | SKD/SITS | Skatt øst |
|---------------------------------------|----------|-----------|
| Jobbskifte & Jobbtillfredshet | -.49 | -.39 |
| Jobbskifte & BNS | -.42 | -.30 |
| Jobbskifte & Autonomistøtte | -.35 | -.25 |
| Jobbkraft & Jobbressurser | .42 | .30 |
| Jobbkraft & RAI | .34 | .21 |
| Oppfattet kompetanse & Jobbyttelse | .52 | .42 |
| Oppfattet kompetanse & Autonomistøtte | .20 | .30 |

Tabell 8. Sammenhenger mellom variablene – SKD/SITS og Skatt øst.

Når det gjelder jobbkrav ser vi at SKD/SITS har klart sterkere positive sammenhenger mellom jobbkrav og jobbbressurser, og jobbkrav og selvbestemt motivasjon, enn hva som er tilfellet for Skatt øst. Dette i tillegg til den positive sammenhengen mellom jobbkrav og jobbskifte som vi bare finner hos SKD/SITS. Kan det være ulik ledelse eller kultur i forhold til å verdsette høye krav og høyt arbeidspress mellom de to organisasjonsenhetene – eller skyldes dette tilfeldighet?

Skatt øst skårer bedre på autonomistøtte, og har en sterkere sammenheng mellom oppfattet kompetanse og autonomistøtte. Videre fant vi en positiv sammenheng mellom oppfattet kompetanse og fjernledelse i Skatt øst som vi ikke har funnet i de andre analysene. I spørreskjemaet vårt har vi tatt inn ”Faktorer bak valg” hvor vi listet opp seks mulige faktorer. Vi ba respondentene vurdere i hvilken grad hver faktor hadde spilt inn på valget i forhold til hvor de var i organisasjonen etter reorganisering. På dette spørsmålet la vi også inn en kategori for *ikke relevant*. Dette fordi vi fryktet at en del ville velge ikke å fullføre resten av spørreskjemaet fordi de følte at dette ikke gjaldt dem i tillegg til at det er kommet mange nye medarbeidere i etaten i tiden etter 1.1.2008. Skalaen på dette spørsmålet var som for de andre variablene fra 1-7 hvor 1 stod for i liten grad og 7 for i stor grad.

| Faktor | SKD/SITS | Skatt Øst |
|------------------------|-----------------|------------------|
| Sted/skattekontor | 3.26 | 5.00 |
| Reisevei/reiseavstand | 3.32 | 4.99 |
| Kollegaer/arbeidsmiljø | 3.35 | 4.46 |
| Beholde oppgaver | 2.65 | 3.76 |
| Nye oppgaver | 3.08 | 3.72 |
| Hvem blir leder? | 2.20 | 3.10 |

Tabell 9. Faktorer bak valg – SKD/SITS og Skatt øst

Vi hadde en antakelse om at det å beholde arbeidssted med kort reisevei, og beholde et kjent miljø, ville være de viktigste faktorene bak valg for de fleste. Samtidig har vi hørt mange uttrykke at de i liten grad føler at dette var et reelt valg. For oss ble dette derfor et interessant spørsmål. Som det framkommer av tabell 9, kan det se ut som om medarbeidere i Skatt øst har tatt bevisste valg, mens man i SKD/SITS kan utlede at man muligens ikke har hatt det store valget? At kolleger og miljø kommer høyt opp på lista, kan vi relatere til behovet for sosial tilhørighet og det at man velger det trygge – noe som også ser ut til å være representativt for resten av Skatteetaten.

8.5. Oppsummering

Vi har i dette kapitlet presentert faktorer bak valg. Videre har vi drøftet de funn og resultater vi har funnet i forhold til våre problemstillinger og hypoteser. Vi har belyst hvordan fjernledelse virker som moderatoreffekt, samt presentere en minianalyse mellom SKD/SITS og Skatt øst. Når det gjelder evaluering av metoden, er vi godt fornøyd med de valg vi har gjort i forkant og underveis i forhold til valg av design, de ulike skalaer og items vi har benyttet i spørreundersøkelsen og de analyser vi har gjort i ettertid. Vi synes vi har fått tydelige og gode funn på de hypotesene vi ønsket å teste, og at vi har funnet svar på våre forskningsspørsmål. Ved å ha undersøkelsen åpen noe lenger enn i ti dager, kunne vi oppnådd noe høyere svarprosent. Da analysene av datagrunnlaget viste svært god representativitet, anser vi at dette ikke har påvirket funnene våre.

Vi vil i det avsluttende og siste kapitlet oppsummere vår studie, både i forhold til egne problemstillinger og refleksjoner underveis, men også i forhold mulig videre forskning.

9. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Hva er det som gjør at en medarbeider velger en arbeidssituasjon med fjernledelse? I hvilken grad er det samsvar mellom et autonomistøttende miljø og fjernledelse? Hvilke forhold må ligge til grunn for at fjernledelse kan bidra til økt motivasjon og selvledelse? Disse spørsmålene ble stilt innledningsvis, og har vært sentrale i den videre utredning av våre problemstillinger knyttet til forholdet mellom fjernledelse, motivasjon og selvledelse. Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse?

Relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig for å skape arbeidsglede, motivasjon og måloppnåelse. Likevel ser det ut til at mange velger fjernledelse på grunn av arbeidssted, reisevei arbeidsmiljø fremfor å ha leder tilstede på samme kontorsted. Indre motivasjon skapes ved behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000). Det å bidra med å skape et miljø der følelsen av valgfrihet, mening, kompetanseopplevelser og utvikling vil være viktige drivere for indre motivasjon (Kuvaas, 2007). Da vil arbeidssituasjonen oppleves positiv, grad av motivasjon vil øke og dette vil igjen kunne gi positiv effekt på selvledelse og måloppnåelse.

Som tidligere nevnt er det lite forskning som knytter selvbestemmelsesteori og fjernledelse sammen. Når vi har funnet selvbestemmelsesteorien som det mest relevante teorigrunnlaget i vårt arbeid, handler dette særlig om hvordan man kan ivareta autonomistøttende ledelse i alle typer ledelsessituasjoner, samt hvordan fjernledelse påvirker autonom motivasjon. Innenfor teorien finner vi variabler som autonomistøtte, behovstilfredsstillelse, selvbestemt motivasjon og oppfattet kompetanse. Disse variablene har vist positive effekter på prestasjon, trivsel og tilknytning. Nyere forskning har også inkludert nye variable for ytterligere å kunne forklare sammenhengene.

I vårt arbeid har vi sett at fjernledelse i seg selv verken hemmer eller fremmer motivasjon eller autonomistøttende miljø. Vi har imidlertid funnet ut at fjernledelse kan ha en moderatoreffekt på sammenhenger mellom oppfattet kompetanse og jobbytelse, mellom jobbkrav og jobbytelse, mellom behovstilfredsstillelse og selvbestemt motivasjon og mellom jobbkrav og jobbtilfredshet. Vi håper at våre funn kan være med på å bringe forskningen på fjernledelse og selvledelse et lite stykke videre slik at vi kan forstå virkningen av dette bedre. Videre håper vi at våre funn kan gi innspill til ledere om hva det kan være viktig å ha fokus på når det gjelder fjernledelse og fjernledelsessituasjoner - i og med at det ikke er fjernledelse i seg selv som er den største utfordringen.

Det er flere innfallsvinkler rundt våre problemstillinger som kan være områder for videre forskning. Et område kan være å se fjernledelse i forhold til *Locus of Causality*. Vi hadde et ønske i starten om å undersøke også dette, fordi vi tror at personlighet og innstilling kan være viktig i forhold til hvordan den enkelte takler en fjernledelsessituasjon. Passer fjernledelse for alle? Noen vil gripe muligheten og utfordringen, mens andre kan bli passivisert fordi de ikke føler at de har styring eller får ikke tilstrekkelig med støtte. Bergums forskning (2009) viser at de med lav mestring kan være mer krevende i fjernledelsessituasjoner.

Videre ser vi at det i forskningssammenheng kunne vært interessant å se nærmere på forholdet mellom fjernledelse og utdanning og forholdet mellom fjernledelse og kjønn. Å undersøke hvorvidt leders kjønn kan spille inn på de funn vår undersøkelse har gitt når det gjelder fjernledelse, og om det er forskjell på mannlige og kvinnelige ledere når det gjelder autonomistøttende lederskap, den enkeltes oppfattet kompetanse eller grad av selvbestemt motivasjon kunne være interessante områder for videre forskning. Videre om leder blir en bedre fjernleder hvis vedkommende selv fjernledes og om det er forskjell på kjønn i denne sammenheng. Grad og omfang av utdanning hos de som fjernleder og de som blir fjernledet, er også et område vi gjerne skulle sett nærmere på og som vi tror det kan være interessant å vite mer om. Er det slik at de med lengst utdanning automatisk har høyere grad av selvledelse, og vil type utdanning ha noen betydning?

Et område vi gjerne skulle studert nærmere som en oppfølging av det arbeidet vi så langt har gjort, er å se nærmere på innholdet og dimensjonen knyttet til fjernledelse. Hva skal til for at relasjonen i en fjernledelsessituasjon fungerer optimalt i forhold til kontakthypighet, selve oppgaveutførelsen, opparbeidelse av tillit og respekt - og ikke minst i forhold til medarbeiderskap. Vi er også nysgjerrige på om fjernledelse over tid vil gi de samme funn som de vi har fått i våre undersøkelser. Vi stilte spørsmål til medarbeidere to år etter en større omorganisering som medførte økt grad av fjernledelse. Om de samme medarbeiderne vil svare nøyaktig det samme om fem år slik at våre hovedfunn fortsatt vil være de samme, vet vi ikke. Da fremtiden neppe vil føre til en reduksjon i omfanget av fjernledelse og fjernarbeid, tror vi forskning på fjernledelse over tid kan gi verdifull informasjon, både i forhold til fjernledelse som ledelsesform, men også i forhold til fjernledelse og utvikling av medarbeiderskap.

Hva forventer den enkelte av leder? Hvordan kan fjernledelse oppleves som fjernarbeid og ikke fjernstyring? I de undersøkelser som er gjort i Skatteetaten tidligere (2008a og 2008b), oppgir de aller fleste ledere at de bruker mer tid på ledelsesaktiviteter ved fjernledelse enn ved samlokalisert ledelse. I selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000) er den optimale lederatferden autonomistøttende. En autonomistøttende leder tilrettelegger ved blant annet å gi medarbeidere valg

og muligheter, viser empati og forståelse, setter seg inn i vedkommendes situasjon, viser medarbeidere tillit og gi ansvar, stoler på at vedkommende mestrer oppgavene, lytter og vurderer innspill før det besluttes endringer som berører medarbeideres situasjon. Må dette ta mer tid ved fjernledelse eller handler det vel så mye om god planlegging og struktur?

Fjernledelse i seg selv kan synes å være i motstrid med autonomistøtte og undergrave medarbeideres motivasjon. Medarbeidere har tre grunnleggende behov som må dekkes hvis de skal utføre sine oppgaver på best mulig måte i henhold til selvbestemmelsesteorien. Våre funn viser at behovene er de samme enten man blir fjernledet eller ikke. Slik vi ser det, er ikke fjernledelse en egen form for ledelse, men en del av lederrollen. Vi mener derfor det burde være mulig å skape et autonomistøttende miljø også for medarbeidere som fjernledes, men at dette kan kreve en annen innsats og bevissthet både av leder og medarbeider enn ved en ordinær arbeidssituasjon der begge er lokalisert på samme sted. Videre mener vi at god personalledelse forutsetter autonomistøttende lederskap som ivaretar de behov en medarbeider har i forhold til den situasjon vedkommende er i. Det å skulle bidra til å dekke disse behovene når medarbeidere fjernledes, behøver ikke være mer krevende eller ta mer tid enn ved felles lokalisering. Det handler om å gjøre dette på en annen måte. Utfordringen blir derfor ikke fjernledelse som ledelsesform, men at måten disse behovene skal dekkes på kan være annerledes ved fjernledelse.

Hva forventer leder av medarbeidere i en fjernledelsessituasjon? Dette spørsmålet ble ikke stilt i Skatteetaten i forbindelse med omorganiseringen eller de undersøkelser som er gjort i ettertid (Skattedirektoratet, 2008a og 2008b). Vi tror at nettopp dette spørsmålet kan være avgjørende for hvorvidt Skatteetaten kan si at de er gode på eller vil lykkes bedre med fjernledelse og fjernarbeid.

K. Gibran har sagt (2004): *”Hvis en lærer virkelig er vis, ber han deg ikke komme inn i sin visdoms hus, men han leder deg til din egen forstands dørterskel”*. Vi mener fjernledelse kan ha positiv effekt på utvikling av selvledelse, men at dette kanskje ikke passer for alle. Når vi snakker om ledelse og medarbeiderskap, er det relasjonen mellom leder og medarbeider som blir sentral. Fjernledelse spiller liten rolle i denne sammenheng. Forholdet mellom fjernledelse og selvledelse handler om gode relasjoner og trygghet, og ikke minst tillit. Det å avklare forventninger og ha kontinuerlig fokus på relasjonsbygging slik at det opparbeides tillit, ansvar og respekt – også for de som fjernledes – vil derfor være helt avgjørende hvis vi skal lykkes godt med fjernledelse.



10. LITTERATURLISTE

- Allen, D.G., Renn, R. & Griffeth, R.W. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation, and role boundaries. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Volume 22, 125-163
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Arbeids- og administrasjonsdepartementet (2000). *Fjernarbeid i staten*. Veiledning og retningslinjer. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Bailey, D. & Kurland, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*. 23 (4): 383-400
- Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (2001). *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Bakker A.B., Demerouti, E., de Boer, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. [*Journal of Vocational Behavior*](#). [Volume 62, Issue 2](#), April 2003, 341-356
- Berg, M. E. (1984). *Ledelse, en utfordring*. Oslo: NKS-Forlaget
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers – managerial communication at a distance*. Series A-10:2009. Turku School of Economics
- Berry, William D. (1993). *Understanding regression assumptions*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Bjørnholt, M., & Heen, H. (2004). *Fjernarbeid i Statens vegvesen. Erfaringer med bruk av internt fjernarbeid i omstilling av en statlig virksomhet*. (Rapport 3-2004). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

- Bjørnholt, M., & Heen, H. (2007). *(Fjern)ledelse i Statens vegvesen*. Oslo: AFI
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley & Sons.
- Baard, P.P, Deci, E.L, & 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, 2045-2068.
- Christensen, Tom, Lægreid Per, Roness, Paul G & Rørvik, Kjell Arne (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cock, D. & Halvari, H. (1999). Relations among achievement motives, autonomy, performance in mathematics, and satisfaction of pupils in elementary school. *Psychological Reports*. 84: 983-997
- Cohen, J (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*. Vol. 112, No 1, 155.159.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Collins
- Daniels, K., Lamond, D. & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*. 38:8, 1151-1185
- Deci, E.L & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum Press
- Deci, E.L. (1996). Self-Determined Motivation and Educational Achievement. I: T. Gjesme & R. Nygård (Eds). *Advances in Motivation*. (s.195-209). Oslo: Scandinavian University Press
- Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4): 580-590

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1990). A Motivational Approach to Self: Integration in Personality. I: *Nebraska symposium on motivation*. (s. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: the University of Rochester Press
- Deci, E.L. & Ryan R.M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology* 2008. Vol. 49, No. 3, 182-185
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2000). *Plattform for ledelse i staten*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet, (2009). *Statens personalhåndbok*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J. & Koestner, R. (2008). The temporal relations between work motivation and organizational commitment. *Psychologica Belgica*, 48, s 219-241.
- Gagné, M., Koestner, R. & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, s 1843-1852
- Gibran, K. (2004) *Profeten*. Stenersens forlag, Oslo

Hellevik Ottar (1993). *Forskningsmetode i Sosiologi og statsvitenskap*. Oslo:

Universitetsforlaget.

Hunton, J.E. & Norman, C.S. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *Journal of Information Systems*. Vol. 24, No. 1, 67-90

Hunton, J.E. (2005). Behavioral Self-Regulation of Telework Locations: Interrupting Interruptions! *Journal of Information Systems*. 19:2, 111-140

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget

Løvås, Gunnar G.(2004). *Statistikk for universiteter og høyskoler*. Oslo: Universitetsforlaget.

Miles, Matthew B. & Huberman A. Michael (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. USA: Sage Publications.

Mitchell, M.L, & Jolley, J. M. (2007). *Research Design Explained*. Belmont: Thomson Higher Education

Nordhaug, O. (1997). *Målrettet personalledelse – en grunnleggende innføring*.

Oslo: Tano AS

Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke? – om menneskers selvforståelse*.

Oslo: AD Notam Gyldendal

Rand, Per (1991). *Mestringsmotivasjon – en teoriguide*. Oslo: Universitetsforlaget

- Reve, T (1985). *Validitet i økonomisk administrative forskning, Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*. Oslo: Universitetsforlaget
- Richer, S.F., Blanchard, C. & Vallerand, R.J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Sandvik, Egil (2008). *Business IQ – 24*. Oslo: Humankapitalgruppens bokforlag.
- Sharma, S., Durand, R.M. & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, Vol. XVIII (August), 291-300
- Skattedirektoratet (2005). Internt dokument. Rapport: Organisering av Skatteetaten – prosjektrapport fra ROS-prosjektet juni 2005 med 9 vedlegg. Oslo.
- Skattedirektoratet (2008a). Internt dokument. Rapport: Evaluering av reorganiseringen av Skatteetaten, Omstillingsforum 16. juni 2008. Oslo.
- Skattedirektoratet (2008b). Internt dokument. Internrevisjonsrapport R 08-13 Fjernledelse, saksnummer 2008/842733. Oslo.
- Skattedirektoratet (2010a). Internt dokument. Medarbeiderundersøkelsen. Vår 2010.
- Skattedirektoratet (2010b). Internt dokument. Personalstatus Skatteetaten. Mai 2010.
- Skattedirektoratet (2010c). Internt dokument. Ledelse i Skatteetaten. Prioriteringskonferansen.
- Skatteetaten (2009). Internt dokument. Notat om regionalt lederutviklingsprogram. Skatt sør.
- Statistisk sentralbyrå (2007). [Statistikkbanken] Tabell 05877: Foretak som anvender ulike typer IT-systemer (prosent). Lokalisert [20. mars 2009]

Stempien, L.R. & Loeb, R.C. (2002). Differences in Job Satisfaction Between General Education and Special Education Teachers. *Remedial and Special Education*, Vol. 23, No 5, 258-267

St.prop. nr. 1 (2006-2007). *For budsjettåret 2007*. Statsbudsjettet. Finansdepartementet. Oslo.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22:3,277-294

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W (2009). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2009

Williams, G.C., Freedman, Z.R. & Deci, E.L. (1998). Supporting autonomy to motivate glucose control in patients with diabetes. *Diabetes Care*, 21, 1644-1651

Wormnes, B. & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring – veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

11. TABELLER OG FIGURER

Oversikt over tabeller:

| | | |
|-----------|---|---------|
| Tabell 1: | Mestringsatferd | side 22 |
| Tabell 2: | Ulike typer motivasjon og regulering av adferd | side 25 |
| Tabell 3: | Sammenhenger mellom motivasjon, regulering og kilder til adferd | side 30 |
| Tabell 4: | Korrelasjonsmatrise | side 59 |
| Tabell 5: | Sammenhenger i konseptuell modell | side 63 |
| Tabell 6: | Resultater fra regresjonsanalysen | side 68 |
| Tabell 7: | Faktorer bak valg – Skatteetaten | side 70 |
| Tabell 8: | Sammenhenger mellom variabler SKD/SITS og Skatt øst | side 84 |
| Tabell 9: | Faktorer bak valg SKD/SITS og Skatt øst | side 85 |

Oversikt over figurer:

| | | |
|-----------|--|---------|
| Figur 1: | Helhetlig modell for lederskap | side 19 |
| Figur 2: | Modell av Flow-teori | side 27 |
| Figur 3: | Modell med sammenhenger mellom ulike variabler | side 34 |
| Figur 4: | Konseptuell modell | side 38 |
| Figur 5: | Bakgrunnsvariabler – fordelt etter alder | side 47 |
| Figur 6: | Bakgrunnsvariabler – fordelt etter kjønn | side 48 |
| Figur 7: | Bakgrunnsvariabler – fordelt etter ansiennitet | side 48 |
| Figur 8: | Bakgrunnsvariabler – fordelt etter grad av fjernledelse | side 49 |
| Figur 9: | Bakgrunnsvariabler – fordelt etter utdanningsnivå | side 50 |
| Figur 10: | Bakgrunnsvariabler – fordelt etter organisasjonsenhet | side 50 |
| Figur 11: | Bakgrunnsvariabler – fordelt etter hovedarbeidsoppgave | side 51 |
| Figur 12: | Modell med resultater fra korrelasjon og regresjon i SPSS | side 67 |
| Figur 13: | Faktorer bak valg (1-3) for organisasjonsenhetene | side 71 |
| Figur 14: | Faktorer bak valg (4-6) for organisasjonsenhetene | side 71 |
| Figur 15: | Faktorer bak valg (1-3) – fjernledes og fjernledes ikke | side 73 |
| Figur 16: | Faktorer bak valg (4-6) - fjernledes og fjernledes ikke | side 73 |
| Figur 17: | Moderatoreffekt – jobbbyttelse sammen med oppfattet kompetanse | side 79 |
| Figur 18: | Moderatoreffekt – jobbbyttelse sammen med jobbkrav | side 80 |
| Figur 19: | Moderatoreffekt – selvbestemt motivasjon sammen med BNS | side 81 |
| Figur 20: | Moderatoreffekt – jobbtillfredshet sammen med jobbkrav | side 82 |

12. VEDLEGG

12.1 Vedlegg 1 - Informasjon til ansatte ved spørreundersøkelse

Fra: Ann Aspeli [mailto:ann.aspeli@skatteetaten.no]

Sendt: 18. mai 2010 07:00

Til: Aspeli, Ann Kristin G.

Emne: Spørreundersøkelse om motivasjon og ledelse

I forbindelse med vårt mastergradsarbeid ved Høgskolen i Buskerud, ønsker vi å vite mer om sammenhengen mellom fjernledelse, motivasjon og selvledelse.

Etter ROS har innslaget av "fjernledelse" (dvs. når leder og medarbeider er plassert ved ulike geografiske lokasjoner) økt, og vi har derfor valgt å invitere Skatteetatens ansatte til å svare på noen spørsmål knyttet til seg selv og arbeidet sitt.

Undersøkelsen er sendt ut til et utvalg av ansatte uavhengig av hvem som er fjernledet og ikke. Dette er fordi vi trenger informasjon fra alle for å kunne sammenligne funnene på et best mulig grunnlag. Dine svar vil gi verdifull informasjon til vårt videre arbeid.

Svarene vil bli behandlet fortrolig og i tråd med gjeldende regelverk og skatteetatens retningslinjer for datainnsamling. Resultatet fra spørreundersøkelsen vil bli gjort kjent i etaten ettertid.

Selve undersøkelsen tar ca. 20 minutter og deltagelse er frivillig. Undersøkelsen kan besvares frem til 28. mai 2010:

<http://z01v018/wix/p1444049.aspx?r=318&s=AHHGPHBH>

Har du spørsmål er det bare å ta kontakt med en av oss.

På forhånd mange takk!

Med vennlig hilsen

Ann Kristin G. Aspeli
tlf: 476 66 503
e-post: ann.aspeli@skatteetaten.no

Marianne H. Molstad
tlf: 971 88 739
e-post: mmo@fad.dep.no

12.2 Vedlegg 2 – Måleinstrumenter

Jobbressurser:

1. Jeg får hovedsakelig positive tilbakemeldinger på måten jeg utfører arbeidet mitt på
2. Jeg får hovedsakelig positive tilbakemeldinger på mengden arbeid som jeg fullfører
3. Jeg får hovedsakelig positive tilbakemeldinger på arbeidsresultatene mine

Jobbkrav

1. Av og til kjeder jeg meg på jobb
2. Jeg har svært mye å gjøre på jobb
3. Jeg må ofte jobbe ekstra hardt for å bli ferdig med oppgavene mine
4. Jeg må jobbe raskt og effektivt

Autonomistøtte:

1. Jeg opplever at min leder gir meg valg og muligheter
2. Jeg opplever at min leder forstår meg
3. Min leder stoler på min evne til å gjøre det bra på jobb
4. Min leder oppmuntrer meg til å stille spørsmål
5. Min leder lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting
6. Min leder forsøker å forstå hvordan jeg opplever ting før han/hun foreslår en ny måte å gjøre ting på

Jobbytelse:

1. Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig
2. Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min
3. Jeg legger ofte inn ekstra innsats i arbeidet
4. Jeg står ofte på litt ekstra i travle perioder
5. Jeg nøler sjelden med å ta i et ekstra tak når det er behov for det
6. Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt over på et høyt nivå
7. Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet
8. Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av noen i min type jobb
9. Jeg leverer sjelden fra meg en jobb før jeg er sikker på at kvaliteten på den holder et høyt nivå
10. Andre i organisasjonen ser på det jeg leverer som typisk kvalitetsarbeid

Motivasjon:

Jeg legger innsats i jobben min fordi:

Ytre motivasjon:

1. Fordi andre legger press på meg (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter)
2. Fordi andre krever det (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter)
3. For å få andres godkjennelse (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter)
4. Fordi andre da vil verdsette meg høyere (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter)
5. Fordi andre da vil respektere meg mer (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter)
6. For å unngå å bli kritisert av andre (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter)
7. For å unngå å skuffe andre (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter)
8. Fordi vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger nok innsats i jobben jeg utfører (for eksempel arbeidsgiver, sjef)
9. Fordi andre gir meg større jobbsikkerhet hvis jeg står på slik det forventes av meg (for eksempel arbeidsgiver, sjef)
10. Fordi jeg risikerer å miste økonomiske fordeler hvis jeg ikke gjør det andre forventer (for eksempel arbeidsgiver, sjef)
11. Fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke står på som andre forventer (for eksempel arbeidsgiver, sjef)

Introjektert:

1. Fordi det er min plikt i forhold til min arbeidsgiver å legge innsats i jobben/gjøre det som forventes
2. Fordi jeg må bevise for meg selv at jeg kan
3. Fordi det gjør meg stolt av meg selv
4. Fordi det gir meg en god selvfølelse
5. Fordi ellers ville jeg følt meg skamfull
6. Fordi ellers ville jeg ikke hatt det bra med meg selv
7. Fordi ellers ville jeg følt meg skyldig

Identifisert:

1. Fordi det jeg gjør i denne jobben har stor personlig betydning for meg
2. Fordi jeg personlig vurderer det som viktig å legge en innsats i denne jobben
3. Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier
4. Fordi det å legge en innsats i denne jobben er av personlig verdi for meg
5. Fordi det å legge en innsats i denne jobben tillater meg å uttrykke mine personlige verdier gjennom handling

Integrert:

1. Fordi det har blitt en god vane for meg
2. Fordi det har blitt en del av min holdning til arbeidet å gjøre det
3. Fordi jeg føler at denne jobben har blitt en godt innarbeidet rutine hos meg
4. Fordi det passer med mine arbeidsintensjoner å gjøre det
5. Fordi denne jobben faller naturlig for meg
6. Fordi det har blitt innarbeidet som et arbeidsmål for meg
7. Fordi det har blitt en naturlig vane for meg
8. Fordi det har blitt en naturlig del av mitt liv
9. Fordi denne jobben passer med mine mål for arbeidet

Indre motivasjon:

1. Fordi jeg liker denne jobben veldig godt
2. Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben
3. Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende
4. Fordi den jobben jeg gjør er interessant
5. Fordi den jobben jeg gjør er morsom

Amotivasjon:

1. Jeg legger ikke innsats i jobben fordi jeg føler jeg kaster bort tiden min ved å jobbe
2. Helt ærlig, så legger jeg lite innsats i jobben min
3. Jeg gjør lite fordi jeg ikke synes denne jobben er verdt å legge noen innsats i
4. Jeg legger ikke innsats i jobben, fordi jeg ikke vet hvorfor jeg gjør denne jobben, den er meningsløs
5. Jeg legger ikke innsats i jobben, fordi jeg ikke forventer å oppnå noen ønskede resultater fra dette arbeidet

Organisasjonstilknytning:

1. Jeg vil tilbringe resten av min karriere i Skatteetaten
2. Jeg liker å diskutere Skatteetaten med mennesker som ikke er tilsatt her
3. Jeg føler at Skatteetatens problemer er mine egne
4. Jeg tror ikke jeg kunne bli like nært knyttet til en annen organisasjon enn Skatteetaten
5. Jeg føler meg som en del av familien i Skatteetaten
6. Jeg har en følelsesmessig tilknytning til Skatteetaten
7. Skatteetaten har stor personlig betydning for meg
8. Jeg føler en sterk tilhørighet til Skatteetaten

Selvoppfattat kompetanse:

1. Jeg føler meg trygg på mine ferdigheter i forhold til å utføre mitt yrke
2. Jeg føler at jeg mestrer jobben min
3. Jeg klarer å nå målene jeg setter meg
4. Jeg føler meg i stand til å møte utfordringene i jobben min

Jobbtilfredshet:

1. Jeg liker å jobbe med oppgavene mine
2. Jeg synes at oppgavene gir meg mye
3. Jeg har mulighet til å bruke min kreativitet i jobben
4. Skulle jeg velge yrke eller jobb på nytt, hadde jeg valgt det samme om igjen
5. Jeg føler meg sjelden frustrert når jeg er på jobb

Jobbmessig behovstilfredsstillelse:

Autonomi:

- 1) Jeg føler jeg kan bidra i jobben med det jeg ønsker å gjøre
- 2) På jobben føler jeg at jeg må adlyde andre menneskers ordre
- 3) Hvis jeg kunne velge, ville jeg gjort ting annerledes på jobben
- 4) De oppgavene jeg må utføre på jobben er i samsvar med det jeg har lyst til å gjøre
- 5) Jeg føler jeg har frihet til å utføre jobben på den måten jeg mener er best
- 6) På jobben føler jeg meg presset til å gjøre ting jeg egentlig ikke har lyst til å gjøre

Kompetanse:

- 1) Jeg føler meg kvalifisert i jobben min
- 2) Jeg behersker oppgavene mine på jobben
- 3) Jeg føler meg kompetent i jobben
- 4) Jeg tviler på om jeg er i stand til å gjøre jobben min skikkelig
- 5) Jeg er god på det jeg gjør i jobben min
- 6) Jeg føler at jeg kan utføre selv de vanskeligste oppgavene på jobben

Tilhørighet:

- 1) Jeg føler ikke noe fellesskap med mine kollegaer
- 2) På jobben føler jeg at jeg er en del av en gruppe
- 3) Jeg har ikke noe særlig omgang med mine kollegaer
- 4) På jobben føler jeg at jeg kan snakke med de andre om ting som virkelig opptar meg
- 5) Jeg føler meg ofte alene når jeg er sammen med kollegaene mine
- 6) Noen av dem jeg arbeider sammen med er nære venner av meg

Jobbskifte:

- 1) Jeg tenker på å forlate denne jobben
- 2) Jeg planlegger å se etter en ny jobb i løpet av de neste 12 månedene
- 3) Jeg vil aktivt søke etter en ny jobb utenfor Skatteetaten
- 4) Det siste året har jeg ganske regelmessig tenkt på å si opp min stilling
- 5) Det siste året har jeg ganske regelmessig tenkt på å søke etter en ny jobb
- 6) Det siste året har jeg ganske regelmessig hatt til hensikt å slutte

12.3 Vedlegg 3 – Spørreskjema spørreundersøkelse

Innledning

Reorganiseringen av Skatteetaten (ROS) har ført til økt grad av fjernledelse. Det er sagt og skrevet en del om hva dette betyr for lederrollen, men lite eller ingenting om hvordan dette oppleves for medarbeidere. Vi ønsker å se nærmere på hvordan medarbeidere motiveres i forhold til om de har sin nærmeste leder plassert et annet geografisk sted eller ikke.

I denne undersøkelsen ber vi deg om å ta stilling til påstander knyttet til din arbeidssituasjon og hvordan du opplever den. Noen av spørsmålene er muligens vanskelige å besvare eller virker like. Dette henger sammen med variablene vi ønsker å analysere. Vi ber deg svare så ærlig som mulig og finne det svaralternativet som passer best for deg. Hvis du er usikker, følg ”magefølelsen”!

Før vi starter opp

Vi trenger først noen bakgrunnsopplysninger om deg.

1. Alder

- <35 år
- 35-45 år
- 46-55 år
- >55 år

2. Kjønn

- Mann
- Kvinne

3. Ansiennitet

- <2 år
- 2-10 år
- 11-20 år
- >20 år

4. Min nærmeste leder er

- Mann
- Kvinne

5. Blir du fjernledet?

Med dette mener vi om du har fast arbeidssted ved et annet kontorsted enn din nærmeste leder.

- Ja, hele tiden
- Ja, delvis
- Nei

6. Fjernleder du andre?

Med dette mener vi om du har medarbeidere med fast arbeidssted ved et annet kontorsted enn deg.

- Ja
- Nei
- Ikke relevant - jeg er ikke leder

7. Har du helt eller delvis gjennomført Skatteetatsskolen?

- Ja
- Nei

8. Utdanningsbakgrunn

Høyeste fullførte utdanning

- Grunnskole/videregående skole
- Høyskole/universitet inntil 2 år
- Høyskole/universitet inntil 4 år
- Høyskole/universitet 4 år eller mer

9. Organisasjonsenhet

- Skattedirektoratet/SITS
- Oljeskattekontoret
- Skatteopplysningen
- Skatt nord
- Skatt sør
- Skatt vest
- Skatt Midt-Norge
- Skatt øst

10. Hovedarbeidsoppgave

Jobber du med flere fagområder oppgir du det som er ditt hovedarbeidsområde.

- Administrasjon og lederstøtte
- Fastsettingsoppgaver
- Innkrevingsoppgaver
- Kontrollaktiviteter
- Skattekrimsaker
- Veiledning og samfunnskontakt
- Ledelsesoppgaver
- Utrednings- og utviklingsoppgaver
- Andre oppgaver

Din arbeidssituasjon

I forbindelse med Reorganisering av skatteetaten (ROS) ble det besluttet å flytte oppgaver framfor personer så langt det lot seg gjøre. Dette medførte at de fleste medarbeidere ble stilt overfor et valg i forhold til å følge oppgaver eller få nye oppgaver ved samme eller nytt kontorsted. Det har også skjedd endringer i ettertid i forhold til oppgaver og lokalisering. Hva har vært viktig for deg i forbindelse med din arbeidssituasjon?

Faktorer bak valg av funksjonsområde/avdeling

Nedenfor har vi listet opp en del faktorer, og ber deg vurdere i hvilken grad disse faktorene har hatt betydning for ditt valg.

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er ”i liten grad” og 7 er ” i stor grad”;

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ikke relevant (0) |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 11. Sted/skattekontor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Reisevei/reiseavstand | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Kollegaer/arbeidsmiljø | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Beholde eksisterende arbeidsoppgaver | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Mulighet for nye arbeidsoppgaver | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Hvem som ville bli min leder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jobbressurser

Før vi går videre ønsker vi å stille deg noen spørsmål som du vil kjenne igjen fra medarbeiderundersøkelsen. Disse er tatt med i denne undersøkelsen for bedre å kunne forklare og/eller analysere andre funn og resultater.

Del 1 - Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er ”i liten grad” og 7 er ” i stor grad”;

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 17. Jeg vet hva som forventes av meg på jobben | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Jeg har de nødvendige ressurser til å mestre jobben | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Jeg har hver dag anledning til å utføre arbeidsoppgaver jeg er dyktig til | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Min leder eller andre har i løpet av siste uke gitt meg positiv anerkjennelse for godt utført arbeid | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Jeg får ofte positiv oppmerksomhet av min leder eller andre på jobben | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Min leder eller andre har oppmuntret meg til å videreutvikle meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Del 2 - Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er ”i liten grad” og 7 er ” i stor grad”;

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 23. Jeg får hovedsakelig positive tilbakemeldinger på måten jeg utfører arbeidet mitt på | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Jeg får hovedsakelig positive tilbakemeldinger på mengden arbeid som jeg fullfører | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Jeg får hovedsakelig positive tilbakemeldinger på arbeidsresultatene mine | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jobbkraft

Her kommer fire utsagn som omhandler kravene som stilles til deg på jobb. Vurder i hvilken grad du opplever at disse stemmer for deg.

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "i liten grad" og 7 er "i stor grad";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 26. Av og til kjeder jeg meg på jobb | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Jeg har svært mye å gjøre på jobb | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Jeg må ofte jobbe ekstra hardt for å bli ferdig med oppgavene mine | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Jeg må jobbe raskt og effektivt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Støtte fra leder (autonomistøtte)

Her kommer seks nye utsagn. Disse omhandler relasjonen til din nærmeste leder. Vurder i hvilken grad du opplever at utsagnene stemmer for deg.

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "i liten grad" og 7 er "i stor grad";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 30. Jeg opplever at min leder 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"/> |
| 31. Jeg opplever at min leder forstår meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32. Min leder stoler på min evne til å gjøre det bra på jobb | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33. Min leder oppmuntrer 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"/> |
| 34. Min leder 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"/> |
| 35. Min leder forsøker å forstå hvordan jeg opplever ting før han/hun foreslår en ny måte å gjøre ting på | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jobbytelse

På denne og neste side kommer noen utsagn om hvordan du vurderer din egen arbeidsinnsats. Vurder i hvilken grad du opplever at utsagnene stemmer for deg.

Del 1 - Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "i liten grad" og 7 er "i stor grad";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 36. Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 37. Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 38. Jeg legger ofte inn ekstra innsats i arbeidet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39. Jeg står ofte på litt ekstra i travle perioder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40. Jeg nøler sjelden med å ta i et ekstra tak når det er behov for det | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Del 2 - Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er ”i liten grad” og 7 er ” i stor grad”;

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 41. Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt over på et høyt nivå | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 42. Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 43. Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av noen i min type jobb | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 44. Jeg leverer sjelden fra meg en jobb før jeg er sikker på at kvaliteten på den holder et høyt nivå | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 45. Andre i organisasjonen ser på det jeg leverer som typisk kvalitetsarbeid | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Motivasjon på jobb

Du er straks halvveis i undersøkelsen. Vi mennesker legger innsats i jobben vår av mange forskjellige grunner. Hvorfor gjør du en innsats i din jobb? Hva er din motivasjon?

På de neste åtte sidene stilles du overfor en rekke påstander som handler om nettopp dette. En del av disse spørsmålene er noe like på grunn av forskningskrav og formål. Prøv likevel å finne det svaralternativet som passer best for deg. Det finnes ingen riktige eller gale svar på disse spørsmål. Det er din mening som er viktig.

Vi ber deg bruke følgende skala:

1 - Ikke i det hele tatt av denne grunnen 2 - Veldig lite... 3 - Lite... 4 - Noe... 5 - Mye... 6 - Veldig mye... 7 - Akkurat av denne grunnen

Del 1 - Jeg legger innsats i jobben min...

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er ”ikke i det hele tatt...” og 7 er ”akkurat av denne grunnen”;

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 46. Fordi andre legger press på meg (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 47. Fordi andre krever det (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 48. For å få andres godkjennelse (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 49. Fordi andre da vil verdsette meg høyere (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 50. Fordi andre da vil respektere meg mer (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 51. For å unngå å bli kritisert av andre (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Del 2 - Jeg legger innsats i jobben min...

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "ikke i det hele tatt..." og 7 er "akkurat av denne grunnen";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 52. For å unngå å skuffe andre (for eksempel sjef, kollegaer, familie, klienter) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 53. Fordi vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger nok innsats i jobben jeg utfører (for eksempel arbeidsgiver, sjef) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 54. Fordi andre gir meg større jobbsikkerhet hvis jeg står på slik det forventes av meg (for eksempel arbeidsgiver, sjef) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 55. Fordi jeg risikerer å miste økonomiske fordeler hvis jeg ikke gjør det andre forventer (for eksempel arbeidsgiver, sjef) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 56. Fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke står på som andre forventer (for eksempel arbeidsgiver, sjef) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Del 3 - Jeg legger innsats i jobben min...

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "ikke i det hele tatt..." og 7 er "akkurat av denne grunnen";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 57. Fordi det er min plikt i forhold til min arbeidsgiver å legge innsats i jobben / gjøre det som forventes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 58. Fordi jeg må bevise for 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"/> |
| 59. Fordi det gjør 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"/> |
| 60. Fordi det gir meg en god selvfølelse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 61. Fordi ellers ville jeg følt meg skamfull | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 62. Fordi ellers ville jeg ikke hatt det bra med meg selv | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 63. Fordi ellers ville jeg følt meg skyldig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Del 4 - Jeg legger innsats i jobben min...

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "ikke i det hele tatt..." og 7 er "akkurat av denne grunnen";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 64. Fordi det jeg gjør i denne jobben har stor 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"/> |
| 65. Fordi jeg personlig vurderer 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"/> |
| 66. 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"/> |
| 67. Fordi det å legge en innsats i denne jobben er av personlig verdi for meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 68. Fordi det å legge en innsats i denne jobben tillater meg å uttrykke mine personlige verdier gjennom handling | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Del 5 - Jeg legger innsats i jobben min...

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "ikke i det hele tatt..." og 7 er "akkurat av denne grunnen";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 69. Fordi det har blitt en god vane for meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 70. Fordi det har blitt en del av min holdning til arbeidet å gjøre det | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 71. Fordi jeg føler at denne jobben har blitt en godt innarbeidet rutine hos meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 72. Fordi det passer med mine arbeidsintensjoner å gjøre det | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 73. Fordi denne jobben faller naturlig for meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Del 6 - Jeg legger innsats i jobben min...

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "ikke i det hele tatt..." og 7 er "akkurat av denne grunnen";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 74. Fordi det har blitt innarbeidet som et arbeidsmål for meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 75. Fordi det har blitt en naturlig vane for meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 76. Fordi det har blitt en naturlig del av mitt liv | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 77. Fordi denne jobben passer med mine mål for arbeidet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Del 7 - Jeg legger innsats i jobben min...

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "ikke i det hele tatt..." og 7 er "akkurat av denne grunnen";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 78. Fordi jeg liker denne jobben veldig godt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 79. 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"/> |
| 80. 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"/> |
| 81. 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"/> |
| 82. Fordi den jobben jeg gjør er morsom | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Del 8 - Jeg legger innsats i jobben min...

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "ikke i det hele tatt..." og 7 er "akkurat av denne grunnen";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 83. 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"/> |
| 84. Helt ærlig, så legger jeg lite innsats i jobben min | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 85. 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"/> |
| 86. Jeg legger ikke innsats i jobben, fordi jeg ikke vet 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"/> |
| 87. Jeg legger ikke innsats i jobben, fordi jeg ikke forventer å oppnå noen ønskede resultater fra dette arbeidet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Organisasjonstilknytning

Du har nå besvart ca 2/3 av spørsmålene, og du starter nå på siste del av spørreundersøkelsen. De neste åtte utsagnene handler om ditt forhold til Skatteetaten. Vurder i hvilken grad du opplever at utsagnene stemmer for deg.

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "i liten grad" og 7 er "i stor grad";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 88. Jeg vil tilbringe resten av min karriere i Skatteetaten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 89. Jeg liker å diskutere Skatteetaten med mennesker som ikke er tilsatt her | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 90. Jeg føler at Skatteetatens problemer er mine egne | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 91. Jeg tror ikke jeg kunne bli like nært knyttet til en annen organisasjon enn Skatteetaten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 92. Jeg føler meg som en del av familien i Skatteetaten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 93. Jeg har en følelsesmessig tilknytning til Skatteetaten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 94. Skatteetaten har stor 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"/> |
| 95. Jeg føler en sterk tilhørighet til Skatteetaten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kompetanse

De neste fire utsagnene handler om mestring og mål. Vurder i hvilken grad du opplever at utsagnene stemmer for deg.

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "i liten grad" og 7 er "i stor grad";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 96. Jeg føler meg trygg på mine ferdigheter i forhold til å utføre mitt yrke | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 97. Jeg føler at jeg mestrer jobben min | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 98. Jeg klarer å nå målene jeg setter meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 99. Jeg føler meg i stand til å møte utfordringene i jobben min | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jobbtilfredshet

Nedenfor følger fem påstander om hvor tilfreds du er med jobben din. Vurder i hvilken grad du opplever at utsagnene stemmer for deg.

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "i liten grad" og 7 er "i stor grad";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 100. Jeg liker å jobbe med oppgavene mine | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 101. Jeg synes at oppgavene gir meg mye | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 102. Jeg har mulighet til å bruke min kreativitet i jobben | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 103. Skulle jeg velge yrke eller jobb på nytt, hadde jeg valgt det samme om igjen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 104. Jeg føler meg sjelden frustrert når jeg er på jobb | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jobberfaringer og jobbopplevelser

Påstandene på denne og de to neste sidene handler om dine personlige erfaringer på jobben. Vurder i hvilken grad du er enig i disse påstandene ved å velge det som er mest passende for deg.

Del 1 - Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "i liten grad" og 7 er "i stor grad";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 105. Jeg føler jeg kan bidra i jobben med det jeg ønsker å gjøre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 106. På jobben føler jeg at jeg må adlyde andre menneskers ordre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 107. Hvis jeg kunne velge, ville jeg gjort ting annerledes på jobben | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 108. De oppgavene jeg må utføre på jobben er i samsvar med det jeg har lyst til å gjøre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 109. Jeg føler jeg har frihet til å utføre jobben på den måten jeg mener er best | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 110. På jobben føler jeg meg presset til å gjøre ting jeg egentlig ikke har lyst til å gjøre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Del 2 - Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "i liten grad" og 7 er "i stor grad";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 111. Jeg føler meg kvalifisert i jobben min | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 112. Jeg behersker oppgavene mine på jobben | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 113. Jeg føler meg kompetent i jobben | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 114. Jeg tviler på om jeg er i stand til å gjøre jobben min skikkelig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 115. Jeg er god på det jeg gjør i jobben min | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 116. Jeg føler at jeg kan utføre selv de vanskeligste oppgavene på jobben | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Del 3 - Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "i liten grad" og 7 er "i stor grad";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 117. Jeg føler ikke noe fellesskap med mine kollegaer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 118. På jobben føler jeg at jeg er en del av en gruppe | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 119. Jeg har ikke noe særlig omgang med mine kollegaer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 120. På jobben føler jeg at jeg kan snakke med de andre om ting som virkelig opptar meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 121. Jeg føler meg ofte alene når jeg er sammen med kollegaene mine | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 122. Noen av dem jeg arbeider sammen med er nære venner av meg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jobbskifte

Til slutt har vi seks påstander som handler om ditt syn på det å skifte jobb. Velg det alternativet som passer best for deg. Vi vil igjen forsikre deg om at alle svarene dine forblir konfidensielle, så vi ber svare ærlig.

Benytt følgende skala når du svarer: 1 - Aldri 2 - Svært sjelden 3 - Sjelden 4 - Noen ganger 5 - Ofte 6 - Svært ofte 7 - Hele tiden

Kryss av på en skala fra 1 til 7 hvor 1 er "aldri" og 7 er "hele tiden";

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jeg... | | | | | | | |
| 123. 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"/> |
| 124. 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"/> |
| 125. Vil aktivt søke etter en ny jobb utenfor Skatteetaten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Det siste året... | | | | | | | |
| 126. 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"/> |
| 127. 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"/> |
| 128. 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"/> |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Avslutning - Takk for at du tok deg tid!

Du har nå besvart 128 spørsmål med ulike innfallsvinkler. Noen av dem har kanskje virket nesten like, mens andre har antakelig vært vanskelige å svare på. Slik må det dessverre være hvis forskning skal kunne utføres på en korrekt og vitenskapelig måte. De fleste spørsmålene er grundig utprøvd og brukt i Norge og verden forøvrig. Noen av spørsmålene har imidlertid ikke vært testet på norsk tidligere, så du har nå bidratt til ny innsikt for flere enn oss.

Vi takker igjen for ditt bidrag. Har det dukket opp spørsmål underveis eller det er andre ting du lurer på rundt undersøkelsen eller masteroppgaven vår, er det bare å ta kontakt. Klikk deg videre for å avslutte undersøkelsen.

Vennlig hilsen Ann Kristin G. Aspeli og Marianne H. Molstad

12.4 Vedlegg 4 – Frekvenstabeller for bakgrunnsvariabler

B1-Alder

| Alder | | | | | |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | <35 år | 106 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| | 35-45 år | 325 | 34.0 | 34.0 | 45.1 |
| | 46-55 år | 271 | 28.4 | 28.4 | 73.5 |
| | >55 år | 253 | 26.5 | 26.5 | 100.0 |
| | Total | 955 | 100.0 | 100.0 | |

B2-Kjønn

| Kjønn | | | | | |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Mann | 385 | 40.3 | 40.3 | 40.3 |
| | Kvinne | 570 | 59.7 | 59.7 | 100.0 |
| | Total | 955 | 100.0 | 100.0 | |

B3-Ansiennitet

| Ansiennitet | | | | | |
|-------------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | <2 år | 113 | 11.8 | 11.8 | 11.8 |
| | 2-10 år | 204 | 21.4 | 21.4 | 33.2 |
| | 11-20 år | 167 | 17.5 | 17.5 | 50.7 |
| | >20 år | 471 | 49.3 | 49.3 | 100.0 |
| | Total | 955 | 100.0 | 100.0 | |

B4-Min nærmeste leder (kjønn)

| Min nærmeste leder er | | | | | |
|-----------------------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Mann | 484 | 50.7 | 50.7 | 50.7 |
| | Kvinne | 471 | 49.3 | 49.3 | 100.0 |
| | Total | 955 | 100.0 | 100.0 | |

B5-Blir du fjernledet?

| Blir du fjernledet? | | | | | |
|---------------------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Ja, hele tiden | 185 | 19.4 | 19.4 | 19.4 |
| | Ja, delvis | 46 | 4.8 | 4.8 | 24.2 |
| | Nei | 724 | 75.8 | 75.8 | 100.0 |
| | Total | 955 | 100.0 | 100.0 | |

B6-Fjernleder du andre?

| Fjernleder du andre? | | | | | |
|----------------------|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Ja | 78 | 8.2 | 8.2 | 8.2 |
| | Nei | 311 | 32.6 | 32.6 | 40.7 |
| | Ikke relevant - jeg er ikke leder | 566 | 59.3 | 59.3 | 100.0 |
| | Total | 955 | 100.0 | 100.0 | |

B7-Skatteetatskolen

| Skatteetatsskolen, helt eller delvis | | | | | |
|--------------------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Ja | 367 | 38.4 | 38.4 | 38.4 |
| | Nei | 588 | 61.6 | 61.6 | 100.0 |
| | Total | 955 | 100.0 | 100.0 | |

B8-Utdanningsbakgrunn

| Utdanningsbakgrunn | | | | | |
|--------------------|-------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Grunnskole/videregående skole | 286 | 29.9 | 29.9 | 29.9 |
| | Høyskole/universitet inntil 2 år | 205 | 21.5 | 21.5 | 51.4 |
| | Høyskole/universitet inntil 4 år | 188 | 19.7 | 19.7 | 71.1 |
| | Høyskole/universitet 4 år eller mer | 276 | 28.9 | 28.9 | 100.0 |
| | Total | 955 | 100.0 | 100.0 | |

B9-Organisasjonsenhet

| Organisasjonsenhet | | | | | |
|--------------------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Skattedirektoratet/SITS | 170 | 17.8 | 17.8 | 17.8 |
| | Oljeskattekontoret | 7 | .7 | .7 | 18.5 |
| | Skatteopplysningen | 35 | 3.7 | 3.7 | 22.2 |
| | Skatt nord | 87 | 9.1 | 9.1 | 31.3 |
| | Skatt sør | 156 | 16.3 | 16.3 | 47.6 |
| | Skatt vest | 151 | 15.8 | 15.8 | 63.5 |
| | Skatt Midt-Norge | 108 | 11.3 | 11.3 | 74.8 |
| | Skatt øst | 241 | 25.2 | 25.2 | 100.0 |
| | Total | 955 | 100.0 | 100.0 | |

B10-Hovedarbeidsoppgave

| Hovedarbeidsoppgave | | | | | |
|---------------------|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Administrasjon og lederstøtte | 72 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | Fastsettingsoppgaver | 287 | 30.1 | 30.1 | 37.6 |
| | Innkrevingsoppgaver | 31 | 3.2 | 3.2 | 40.8 |
| | Kontrollaktiviteter | 190 | 19.9 | 19.9 | 60.7 |
| | Skattekrimsaker | 27 | 2.8 | 2.8 | 63.6 |
| | Veiledning og samfunnskontakt | 116 | 12.1 | 12.1 | 75.7 |
| | Ledelsesoppgaver | 55 | 5.8 | 5.8 | 81.5 |
| | Utrednings- og utviklingsoppgaver | 52 | 5.4 | 5.4 | 86.9 |
| | Andre oppgaver | 125 | 13.1 | 13.1 | 100.0 |
| | Total | 955 | 100.0 | 100.0 | |

12.5 Vedlegg 5 – Beskrivende analyse for alle item

Gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet og spissitet

| | N | Mean | Std. Deviation | Skewness | | Kurtosis | |
|---------------|-----------|-----------|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| jobbres_1 | 955 | 5,32 | 1,456 | -1,140 | ,079 | ,952 | ,158 |
| jobbres_2 | 955 | 5,00 | 1,613 | -,794 | ,079 | -,057 | ,158 |
| jobbres_3 | 955 | 5,19 | 1,534 | -,963 | ,079 | ,321 | ,158 |
| jobbkrav_1 | 955 | 5,04 | 1,848 | -,634 | ,079 | -,793 | ,158 |
| jobbkrav_2 | 955 | 5,36 | 1,362 | -,689 | ,079 | ,085 | ,158 |
| jobbkrav_3 | 955 | 4,68 | 1,648 | -,458 | ,079 | -,506 | ,158 |
| jobbkrav_4 | 955 | 5,33 | 1,362 | -,797 | ,079 | ,427 | ,158 |
| autstotte_1 | 955 | 4,80 | 1,655 | -,647 | ,079 | -,356 | ,158 |
| autstotte_2 | 955 | 5,15 | 1,582 | -,848 | ,079 | ,072 | ,158 |
| autstotte_3 | 955 | 5,82 | 1,222 | -1,411 | ,079 | 2,401 | ,158 |
| autstotte_4 | 955 | 4,94 | 1,682 | -,691 | ,079 | -,352 | ,158 |
| autstotte_5 | 955 | 5,23 | 1,596 | -,970 | ,079 | ,282 | ,158 |
| autstotte_6 | 955 | 4,88 | 1,674 | -,674 | ,079 | -,337 | ,158 |
| jobbinnsats_1 | 955 | 5,59 | 1,100 | -,860 | ,079 | 1,350 | ,158 |
| jobbinnsats_2 | 955 | 6,12 | ,923 | -1,174 | ,079 | 2,275 | ,158 |
| jobbinnsats_3 | 955 | 5,70 | 1,125 | -1,026 | ,079 | 1,647 | ,158 |
| jobbinnsats_4 | 955 | 6,06 | 1,051 | -1,487 | ,079 | 3,187 | ,158 |
| jobbinnsats_5 | 955 | 6,01 | 1,095 | -1,494 | ,079 | 3,203 | ,158 |
| jobbkkal_1 | 955 | 5,61 | ,928 | -,678 | ,079 | ,891 | ,158 |
| jobbkkal_2 | 955 | 5,01 | 1,029 | -,503 | ,079 | ,939 | ,158 |
| jobbkkal_3 | 955 | 4,65 | 1,174 | -,282 | ,079 | ,690 | ,158 |
| jobbkkal_4 | 955 | 5,47 | 1,074 | -,724 | ,079 | ,923 | ,158 |
| jobbkkal_5 | 955 | 4,86 | 1,157 | -,588 | ,079 | ,758 | ,158 |
| extrins_1 | 955 | 3,22 | 1,561 | ,223 | ,079 | -,823 | ,158 |
| extrins_2 | 955 | 3,48 | 1,583 | ,041 | ,079 | -,852 | ,158 |
| extrins_3 | 955 | 3,82 | 1,574 | -,144 | ,079 | -,731 | ,158 |
| extrins_4 | 955 | 3,75 | 1,654 | -,071 | ,079 | -,862 | ,158 |
| extrins_5 | 955 | 3,80 | 1,660 | -,103 | ,079 | -,838 | ,158 |
| extrins_6 | 955 | 3,25 | 1,682 | ,241 | ,079 | -,903 | ,158 |
| extrins2_1 | 955 | 3,75 | 1,729 | -,048 | ,079 | -,937 | ,158 |
| extrins2_2 | 955 | 3,25 | 1,737 | ,274 | ,079 | -,895 | ,158 |
| extrins2_3 | 955 | 3,58 | 1,710 | ,013 | ,079 | -,960 | ,158 |
| extrins2_4 | 955 | 2,43 | 1,520 | ,947 | ,079 | ,172 | ,158 |
| extrins2_5 | 955 | 2,29 | 1,466 | 1,058 | ,079 | ,495 | ,158 |

| | N | Mean | Std. Deviation | Skewness | | Kurtosis | |
|--------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| introject_1 | 955 | 5,76 | 1,183 | -1,038 | ,079 | 1,186 | ,158 |
| introject_2 | 955 | 5,08 | 1,572 | -,915 | ,079 | ,400 | ,158 |
| introject_3 | 955 | 5,28 | 1,468 | -,908 | ,079 | ,482 | ,158 |
| introject_4 | 955 | 5,78 | 1,194 | -1,317 | ,079 | 2,396 | ,158 |
| introject_5 | 955 | 4,31 | 1,815 | -,280 | ,079 | -,923 | ,158 |
| introject_6 | 955 | 5,08 | 1,562 | -,808 | ,079 | ,070 | ,158 |
| introject_7 | 955 | 4,05 | 1,874 | -,118 | ,079 | -1,051 | ,158 |
| identified_1 | 955 | 4,45 | 1,665 | -,460 | ,079 | -,514 | ,158 |
| identified_2 | 955 | 5,34 | 1,374 | -,993 | ,079 | ,996 | ,158 |
| identified_3 | 955 | 5,17 | 1,527 | -,928 | ,079 | ,503 | ,158 |
| identified_4 | 955 | 4,82 | 1,640 | -,605 | ,079 | -,315 | ,158 |
| identified_5 | 955 | 4,38 | 1,774 | -,401 | ,079 | -,766 | ,158 |
| integrate_1 | 955 | 5,02 | 1,420 | -,818 | ,079 | ,490 | ,158 |
| integrate_2 | 955 | 5,62 | 1,235 | -1,249 | ,079 | 1,950 | ,158 |
| integrate_3 | 955 | 4,66 | 1,565 | -,436 | ,079 | -,365 | ,158 |
| integrate_4 | 955 | 5,33 | 1,358 | -1,031 | ,079 | 1,212 | ,158 |
| integrate_5 | 955 | 4,91 | 1,443 | -,552 | ,079 | ,003 | ,158 |
| integrate2_1 | 955 | 4,77 | 1,563 | -,634 | ,079 | -,075 | ,158 |
| integrate2_2 | 955 | 4,84 | 1,513 | -,557 | ,079 | -,177 | ,158 |
| integrate2_3 | 955 | 4,73 | 1,535 | -,464 | ,079 | -,331 | ,158 |
| integrate2_4 | 955 | 4,70 | 1,527 | -,500 | ,079 | -,221 | ,158 |
| indremot_1 | 955 | 5,16 | 1,417 | -,691 | ,079 | ,227 | ,158 |
| indremot_2 | 955 | 4,82 | 1,501 | -,512 | ,079 | -,173 | ,158 |
| indremot_3 | 955 | 4,95 | 1,490 | -,626 | ,079 | -,030 | ,158 |
| indremot_4 | 955 | 5,20 | 1,404 | -,831 | ,079 | ,480 | ,158 |
| indremot_5 | 955 | 4,32 | 1,633 | -,266 | ,079 | -,620 | ,158 |
| amot_1 | 955 | 1,47 | 1,066 | 2,764 | ,079 | 7,620 | ,158 |
| amot_2 | 955 | 1,48 | 1,067 | 2,701 | ,079 | 7,434 | ,158 |
| amot_3 | 955 | 1,42 | ,984 | 2,943 | ,079 | 9,159 | ,158 |
| amot_4 | 955 | 1,38 | 1,004 | 3,242 | ,079 | 10,820 | ,158 |
| amot_5 | 955 | 1,41 | ,995 | 3,005 | ,079 | 9,499 | ,158 |
| orgtilkn_1 | 955 | 4,65 | 1,932 | -,413 | ,079 | -,952 | ,158 |
| orgtilkn_2 | 955 | 2,76 | 1,661 | ,613 | ,079 | -,632 | ,158 |
| orgtilkn_3 | 955 | 2,55 | 1,516 | ,702 | ,079 | -,421 | ,158 |
| orgtilkn_4 | 955 | 2,46 | 1,606 | 1,003 | ,079 | ,192 | ,158 |
| orgtilkn_5 | 955 | 3,00 | 1,656 | ,485 | ,079 | -,675 | ,158 |
| orgtilkn_6 | 955 | 2,84 | 1,612 | ,557 | ,079 | -,616 | ,158 |
| orgtilkn_7 | 955 | 2,90 | 1,626 | ,563 | ,079 | -,607 | ,158 |
| orgtilkn_8 | 955 | 3,53 | 1,759 | ,126 | ,079 | -1,030 | ,158 |

| | N | Mean | Std. Deviation | Skewness | | Kurtosis | |
|--------------------|-----------|-----------|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| oppfkomp_1 | 955 | 5,62 | 1,119 | -,844 | ,079 | ,713 | ,158 |
| oppfkomp_2 | 955 | 5,71 | 1,080 | -,914 | ,079 | ,834 | ,158 |
| oppfkomp_3 | 955 | 5,56 | 1,091 | -,774 | ,079 | ,925 | ,158 |
| oppfkomp_4 | 955 | 5,67 | 1,053 | -,885 | ,079 | 1,057 | ,158 |
| jobbtiffr_1 | 955 | 5,45 | 1,235 | -,995 | ,079 | 1,290 | ,158 |
| jobbtiffr_2 | 955 | 5,03 | 1,402 | -,712 | ,079 | ,280 | ,158 |
| jobbtiffr_3 | 955 | 4,73 | 1,595 | -,494 | ,079 | -,477 | ,158 |
| jobbtiffr_4 | 955 | 3,95 | 1,779 | -,040 | ,079 | -,899 | ,158 |
| jobbtiffr_5 | 955 | 4,29 | 1,589 | -,292 | ,079 | -,670 | ,158 |
| behovaut_1 | 955 | 5,04 | 1,345 | -,770 | ,079 | ,580 | ,158 |
| behovaut_2 | 955 | 3,62 | 1,673 | ,186 | ,079 | -,832 | ,158 |
| behovaut_3 | 955 | 4,01 | 1,650 | -,026 | ,079 | -,837 | ,158 |
| behovaut_4 | 955 | 4,71 | 1,376 | -,545 | ,079 | ,081 | ,158 |
| behovaut_5 | 955 | 4,98 | 1,458 | -,754 | ,079 | ,213 | ,158 |
| behovaut_6 | 955 | 5,28 | 1,622 | -,867 | ,079 | -,046 | ,158 |
| behovkomp_1 | 955 | 5,85 | 1,009 | -,869 | ,079 | ,856 | ,158 |
| behovkomp_2 | 955 | 5,84 | ,976 | -,902 | ,079 | 1,044 | ,158 |
| behovkomp_3 | 955 | 5,80 | 1,021 | -,931 | ,079 | 1,019 | ,158 |
| behovkomp_4 | 955 | 2,05 | 1,456 | 1,620 | ,079 | 1,904 | ,158 |
| behovkomp_5 | 955 | 5,66 | 1,079 | -1,011 | ,079 | 1,735 | ,158 |
| behovkomp_6 | 955 | 5,07 | 1,342 | -,776 | ,079 | ,324 | ,158 |
| behovsos_1 | 955 | 5,47 | 1,792 | -,957 | ,079 | -,334 | ,158 |
| behovsos_2 | 955 | 5,48 | 1,504 | -1,077 | ,079 | ,649 | ,158 |
| behovsos_3 | 955 | 5,10 | 1,743 | -,590 | ,079 | -,705 | ,158 |
| behovsos_4 | 955 | 4,95 | 1,577 | -,637 | ,079 | -,261 | ,158 |
| behovsos_5 | 955 | 5,77 | 1,586 | -1,338 | ,079 | ,851 | ,158 |
| behovsos_6 | 955 | 3,29 | 1,955 | ,409 | ,079 | -1,076 | ,158 |
| turnover_2 | 955 | 3,28 | 1,792 | ,345 | ,079 | -,991 | ,158 |
| turnover_3 | 955 | 2,68 | 1,867 | ,878 | ,079 | -,442 | ,158 |
| turnover_4 | 955 | 2,63 | 1,784 | ,960 | ,079 | -,186 | ,158 |
| turnover_6 | 955 | 2,38 | 1,791 | 1,161 | ,079 | ,144 | ,158 |
| turnover_7 | 955 | 2,59 | 1,854 | ,950 | ,079 | -,322 | ,158 |
| turnover_8 | 955 | 2,34 | 1,748 | 1,218 | ,079 | ,372 | ,158 |
| Valid N (listwise) | 955 | | | | | | |

12.6 Vedlegg 6 – Faktoranalyser og aktuelle korrelasjonsanalyser

Autonomistøtte:

| Factor Matrix ^a | |
|----------------------------|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| autstotte_1 | .769 |
| autstotte_2 | .864 |
| autstotte_3 | .709 |
| autstotte_4 | .851 |
| autstotte_5 | .908 |
| autstotte_6 | .903 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .932 | 6 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| autstotte_1 | 26.02 | 46.978 | .749 | .926 |
| autstotte_2 | 25.66 | 46.042 | .846 | .913 |
| autstotte_3 | 25.00 | 53.019 | .685 | .934 |
| autstotte_4 | 25.88 | 45.403 | .815 | .917 |
| autstotte_5 | 25.59 | 45.572 | .863 | .911 |
| autstotte_6 | 25.94 | 44.750 | .856 | .912 |

Jobbkraav:

| Factor Matrix ^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| jobbkraav_1 | .265 |
| jobbkraav_2 | .885 |
| jobbkraav_3 | .795 |
| jobbkraav_4 | .806 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 4 iterations required. | |

| Factor Matrix ^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| jobbkraav_2 | .884 |
| jobbkraav_3 | .799 |
| jobbkraav_4 | .803 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 4 iterations required. | |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .862 | 3 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| jobbkraav_2 | 10.01 | 7.452 | .781 | .773 |
| jobbkraav_3 | 10.68 | 6.344 | .729 | .830 |
| jobbkraav_4 | 10.04 | 7.743 | .727 | .819 |

Jobbressurser:

| Factor Matrix ^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| jobbres_1 | .905 |
| jobbres_2 | .880 |
| jobbres_3 | .957 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 4 iterations required. | |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .937 | 3 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| jobbres_1 | 10.19 | 9.125 | .865 | .914 |
| jobbres_2 | 10.51 | 8.346 | .848 | .928 |
| jobbres_3 | 10.32 | 8.464 | .901 | .884 |

Behovstilfredsstillelse - autonomi

| Factor Matrix ^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| behovaut_1 | .784 |
| behovaut_2 | .365 |
| behovaut_3 | -.486 |
| behovaut_4 | .807 |
| behovaut_5 | .755 |
| behovaut_6 | -.515 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 4 iterations required. | |

| Rotated Factor Matrix ^a | | |
|---|--------|-------|
| | Factor | |
| | 1 | 2 |
| behovaut_1 | .789 | .188 |
| behovaut_2 | .108 | .614 |
| behovaut_3 | -.222 | -.689 |
| behovaut_4 | .843 | .186 |
| behovaut_5 | .642 | .360 |
| behovaut_6 | -.277 | -.641 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | | |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | |
| a. Rotation converged in 3 iterations. | | |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| behovaut_1 | 22.61 | 17.050 | .598 | .358 |
| behovaut_2 | 24.03 | 30.776 | -.435 | .796 |
| behovaut_3 | 23.63 | 17.835 | .355 | .461 |
| behovaut_4 | 22.93 | 16.357 | .651 | .327 |
| behovaut_5 | 22.66 | 16.460 | .585 | .350 |
| behovaut_6 | 22.37 | 17.499 | .396 | .439 |

| Factor Matrix ^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| behovaut_1 | .801 |
| behovaut_3 | .448 |
| behovaut_4 | .834 |
| behovaut_5 | .740 |
| behovaut_6 | .481 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 4 iterations required. | |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .796 | 5 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| behovaut_1 | 18.99 | 21.344 | .613 | .748 |
| behovaut_3 | 20.01 | 20.671 | .492 | .788 |
| behovaut_4 | 19.31 | 20.781 | .646 | .738 |
| behovaut_5 | 19.04 | 20.216 | .644 | .736 |
| behovaut_6 | 18.75 | 20.495 | .521 | .777 |

Behovstilfredsstillelse – kompetanse:

| Factor Matrix ^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| behovkomp_1 | .920 |
| behovkomp_2 | .948 |
| behovkomp_3 | .946 |
| behovkomp_4 | -.361 |
| behovkomp_5 | .794 |
| behovkomp_6 | .709 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 4 iterations required. | |

| Factor Matrix ^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| behovkomp_1 | .919 |
| behovkomp_2 | .948 |
| behovkomp_3 | .946 |
| behovkomp_5 | .793 |
| behovkomp_6 | .709 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 4 iterations required. | |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .929 | 5 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| behovkomp_1 | 22.37 | 15.469 | .859 | .906 |
| behovkomp_2 | 22.38 | 15.548 | .885 | .902 |
| behovkomp_3 | 22.42 | 15.227 | .884 | .901 |
| behovkomp_5 | 22.56 | 15.403 | .795 | .917 |
| behovkomp_6 | 23.15 | 14.254 | .716 | .943 |

Behovstilfredsstillelse: Sosial støtte

| Factor Matrix ^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| behovsos_1 | .560 |
| behovsos_2 | .753 |
| behovsos_3 | .415 |
| behovsos_4 | .708 |
| behovsos_5 | .648 |
| behovsos_6 | .344 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 5 iterations required. | |

| Rotated Factor Matrix ^a | | |
|---|--------|------|
| | Factor | |
| | 1 | 2 |
| behovsos_1 | .269 | .685 |
| behovsos_2 | .819 | .190 |
| behovsos_3 | .079 | .703 |
| behovsos_4 | .751 | .156 |
| behovsos_5 | .421 | .535 |
| behovsos_6 | .307 | .135 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | | |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | |
| a. Rotation converged in 3 iterations. | | |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .736 | 6 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| behovsos_1 | 24.58 | 30.945 | .533 | .680 |
| behovsos_2 | 24.57 | 32.908 | .557 | .678 |
| behovsos_3 | 24.95 | 33.474 | .410 | .716 |
| behovsos_4 | 25.10 | 32.826 | .525 | .685 |
| behovsos_5 | 24.28 | 31.924 | .578 | .670 |
| behovsos_6 | 26.76 | 34.408 | .286 | .759 |

Motivasjon:

| Pattern Matrix ^a | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Factor | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| extrins_1 | .030 | .074 | .064 | -.010 | .845 | -.011 | .025 | .020 | -.036 |
| extrins_2 | .009 | .095 | .012 | -.001 | .842 | -.016 | .021 | .012 | -.012 |
| extrins_3 | .024 | .703 | .006 | -.017 | .220 | -.055 | .041 | .042 | .048 |
| extrins_4 | .000 | .927 | -.022 | -.008 | .010 | -.017 | .033 | .046 | -.003 |
| extrins_5 | -.026 | .905 | -.007 | .007 | .011 | .001 | .006 | .030 | .044 |
| extrins_6 | -.024 | .454 | .067 | .061 | .253 | .209 | -.086 | .080 | -.079 |
| extrins2_1 | -.003 | .312 | -.030 | .041 | .264 | .167 | -.025 | .137 | .050 |
| extrins2_2 | .013 | .167 | -.026 | .011 | -.040 | -.122 | -.041 | .656 | .115 |
| extrins2_3 | .005 | .149 | -.035 | .051 | .014 | .015 | -.018 | .625 | .122 |
| extrins2_4 | -.025 | -.061 | .017 | -.035 | .023 | -.002 | .054 | .874 | -.097 |
| extrins2_5 | .012 | -.106 | .067 | .002 | .042 | .123 | .025 | .728 | -.087 |
| introject_1 | -.028 | -.088 | -.135 | .260 | .108 | .082 | -.024 | -.005 | .334 |
| introject_2 | .025 | .040 | .056 | .039 | .046 | .168 | .146 | .072 | .461 |
| introject_3 | .144 | .105 | .045 | -.001 | -.045 | .149 | .107 | -.008 | .631 |
| introject_4 | .121 | .069 | -.002 | .021 | -.102 | .100 | .056 | -.025 | .711 |
| introject_5 | .024 | .024 | .002 | .033 | -.027 | .816 | -.041 | .026 | .044 |
| introject_6 | .006 | -.012 | -.070 | -.042 | -.050 | .700 | .108 | -.048 | .168 |
| introject_7 | -.017 | -.011 | .007 | .027 | .057 | .813 | .014 | .035 | -.027 |
| identified_1 | .142 | .004 | .003 | -.011 | .030 | .008 | .688 | .103 | .013 |
| identified_2 | .110 | -.044 | -.088 | .084 | .007 | -.044 | .574 | .005 | .196 |
| identified_3 | .000 | -.007 | -.055 | .001 | .027 | -.011 | .815 | -.063 | .043 |
| identified_4 | -.028 | .019 | -.004 | -.031 | -.023 | .040 | .879 | -.028 | -.004 |
| identified_5 | -.060 | .021 | .024 | .089 | .005 | .031 | .795 | .050 | -.059 |
| integrate_1 | -.027 | -.043 | -.035 | .737 | .073 | -.029 | -.024 | .042 | .121 |
| integrate_2 | .018 | -.004 | -.090 | .580 | .026 | -.085 | .068 | -.044 | .268 |
| integrate_3 | .011 | -.074 | .010 | .751 | .089 | .036 | .002 | .015 | -.076 |
| integrate_4 | .023 | -.024 | -.035 | .572 | -.003 | -.025 | .171 | .019 | .121 |
| integrate_5 | .212 | .015 | .018 | .572 | -.032 | -.042 | .128 | -.024 | -.047 |
| integrate2_1 | .069 | -.059 | .015 | .673 | .063 | .041 | .025 | .070 | -.018 |
| integrate2_2 | -.050 | .125 | .004 | .911 | -.071 | .051 | -.053 | -.029 | -.026 |
| integrate2_3 | .031 | .103 | .046 | .698 | -.146 | .107 | .109 | -.015 | -.028 |
| integrate2_4 | .309 | .111 | .037 | .469 | -.114 | .065 | .231 | .011 | -.138 |
| indremot_1 | .863 | -.024 | -.070 | .061 | -.003 | -.030 | -.034 | .008 | .021 |
| indremot_2 | .894 | .024 | -.006 | .021 | -.010 | .027 | -.011 | -.010 | -.004 |
| indremot_3 | .921 | -.025 | -.006 | -.047 | .026 | -.030 | .022 | .014 | .041 |

| | | | | | | | | | |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| indremot_4 | .895 | .003 | -.068 | -.053 | .019 | -.055 | .016 | -.003 | .068 |
| indremot_5 | .815 | -.011 | .052 | .039 | .011 | .080 | .013 | -.009 | -.044 |
| amot_1 | -.023 | -.025 | .839 | .042 | .038 | -.021 | .001 | .018 | .029 |
| amot_2 | -.043 | .005 | .886 | -.002 | .008 | .015 | -.036 | -.015 | .033 |
| amot_3 | .026 | .007 | .963 | -.004 | .006 | -.015 | -.001 | -.001 | .009 |
| amot_4 | -.006 | -.021 | .963 | .004 | .000 | -.013 | .004 | -.004 | .042 |
| amot_5 | -.001 | .007 | .948 | -.007 | -.012 | -.011 | -.004 | .004 | .007 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 12 iterations.

| Correlations | | | | | | | |
|--------------|---------------------|----------|----------|--------------|-----------|---------|-------------|
| | | Indremot | Integret | Identifisert | Introjekt | Ytremot | Amotivasjon |
| Indremot | Pearson Correlation | 1 | .492** | .575** | .307** | .052 | -.258** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .109 | .000 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Integret | Pearson Correlation | .492** | 1 | .599** | .489** | .166** | -.156** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Identifisert | Pearson Correlation | .575** | .599** | 1 | .480** | .111** | -.197** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .001 | .000 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Introjekt | Pearson Correlation | .307** | .489** | .480** | 1 | .271** | -.127** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Ytremot | Pearson Correlation | .052 | .166** | .111** | .271** | 1 | .158** |
| | Sig. (2-tailed) | .109 | .000 | .001 | .000 | | .000 |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |
| Amotivasjon | Pearson Correlation | -.258** | -.156** | -.197** | -.127** | .158** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 | 955 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

| | |
|---------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,903 | 11 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| extrins_1 | 33,39 | 137,199 | ,640 | ,895 |
| extrins_2 | 33,14 | 136,658 | ,645 | ,895 |
| extrins_3 | 32,80 | 133,552 | ,742 | ,889 |
| extrins_4 | 32,86 | 131,782 | ,751 | ,889 |
| extrins_5 | 32,81 | 132,018 | ,741 | ,889 |
| extrins_6 | 33,36 | 133,904 | ,675 | ,893 |
| extrins2_1 | 32,87 | 135,510 | ,609 | ,897 |
| extrins2_2 | 33,37 | 137,096 | ,563 | ,900 |
| extrins2_3 | 33,04 | 135,161 | ,627 | ,896 |
| extrins2_4 | 34,18 | 140,067 | ,574 | ,898 |
| extrins2_5 | 34,33 | 143,446 | ,496 | ,902 |

Reliability Statistics

| | |
|---------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,833 | 7 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| introject_1 | 29,58 | 50,633 | ,377 | ,837 |
| introject_2 | 30,26 | 44,312 | ,554 | ,815 |
| introject_3 | 30,06 | 44,092 | ,622 | ,804 |
| introject_4 | 29,56 | 47,129 | ,599 | ,811 |
| introject_5 | 31,03 | 39,999 | ,657 | ,798 |
| introject_6 | 30,26 | 42,055 | ,685 | ,793 |
| introject_7 | 31,29 | 40,379 | ,609 | ,808 |

Reliability Statistics

| | |
|---------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,898 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| identified_1 | 19,72 | 29,428 | ,739 | ,878 |
| identified_2 | 18,82 | 32,580 | ,707 | ,886 |
| identified_3 | 18,99 | 30,184 | ,776 | ,870 |
| identified_4 | 19,34 | 28,780 | ,800 | ,864 |
| identified_5 | 19,78 | 28,497 | ,734 | ,880 |

Reliability Statistics

| | |
|---------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,917 | 9 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| integrate_1 | 39,54 | 84,332 | ,706 | ,908 |
| integrate_2 | 38,95 | 87,755 | ,669 | ,911 |
| integrate_3 | 39,91 | 82,317 | ,704 | ,908 |
| integrate_4 | 39,24 | 85,141 | ,709 | ,908 |
| integrate_5 | 39,66 | 84,311 | ,693 | ,909 |
| integrate2_1 | 39,80 | 82,735 | ,689 | ,909 |
| integrate2_2 | 39,73 | 80,670 | ,802 | ,901 |
| integrate2_3 | 39,84 | 82,158 | ,728 | ,907 |
| integrate2_4 | 39,87 | 83,246 | ,689 | ,909 |

Reliability Statistics

| | |
|---------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,947 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| indremot_1 | 19,29 | 30,585 | ,850 | ,936 |
| indremot_2 | 19,63 | 29,237 | ,888 | ,929 |
| indremot_3 | 19,50 | 29,403 | ,884 | ,930 |
| indremot_4 | 19,26 | 30,432 | ,872 | ,933 |
| indremot_5 | 20,13 | 29,199 | ,796 | ,947 |

Reliability Statistics

| | |
|---------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,963 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| amot_1 | 5,68 | 14,872 | ,825 | ,965 |
| amot_2 | 5,67 | 14,534 | ,875 | ,957 |
| amot_3 | 5,73 | 14,738 | ,938 | ,947 |
| amot_4 | 5,77 | 14,685 | ,922 | ,949 |
| amot_5 | 5,74 | 14,788 | ,916 | ,950 |

Oppfattet kompetanse:

| Factor Matrix ^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| oppfkomp_1 | .910 |
| oppfkomp_2 | .939 |
| oppfkomp_3 | .792 |
| oppfkomp_4 | .883 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 4 iterations required. | |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .933 | 4 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| oppfkomp_1 | 16.93 | 8.828 | .848 | .911 |
| oppfkomp_2 | 16.84 | 8.875 | .882 | .900 |
| oppfkomp_3 | 16.99 | 9.355 | .775 | .934 |
| oppfkomp_4 | 16.88 | 9.101 | .867 | .905 |

Jobbytelse:

| Pattern Matrix ^a | | |
|-----------------------------|--------|-------|
| | Factor | |
| | 1 | 2 |
| jobbinnsats_1 | .687 | .074 |
| jobbinnsats_2 | .714 | .145 |
| jobbinnsats_3 | .788 | .076 |
| jobbinnsats_4 | .870 | -.094 |
| jobbinnsats_5 | .805 | -.063 |
| jobbkval_1 | .097 | .742 |
| jobbkval_2 | -.021 | .885 |
| jobbkval_3 | -.050 | .709 |
| jobbkval_4 | .100 | .646 |
| jobbkval_5 | -.024 | .651 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

| Correlations | | | |
|--------------|---------------------|-------------|--------------|
| | | jobbinnsats | jobbkvalitet |
| jobbinnsats | Pearson Correlation | 1 | .532** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 955 | 955 |
| jobbkvalitet | Pearson Correlation | .532** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 955 | 955 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .892 | 10 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| jobbinnsats_1 | 49.50 | 47.196 | .625 | .882 |
| jobbinnsats_2 | 48.97 | 47.770 | .724 | .876 |
| jobbinnsats_3 | 49.39 | 45.740 | .713 | .875 |
| jobbinnsats_4 | 49.02 | 47.524 | .636 | .881 |
| jobbinnsats_5 | 49.08 | 47.538 | .604 | .883 |
| jobbkval_1 | 49.48 | 48.156 | .686 | .878 |
| jobbkval_2 | 50.08 | 47.027 | .692 | .877 |
| jobbkval_3 | 50.43 | 47.749 | .538 | .888 |
| jobbkval_4 | 49.62 | 47.441 | .626 | .882 |
| jobbkval_5 | 50.22 | 48.090 | .525 | .889 |

Organisasjonstilknytning:

| Factor Matrix^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| orgtilkn_1 | .405 |
| orgtilkn_2 | .413 |
| orgtilkn_3 | .577 |
| orgtilkn_4 | .499 |
| orgtilkn_5 | .827 |
| orgtilkn_6 | .878 |
| orgtilkn_7 | .866 |
| orgtilkn_8 | .836 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 4 iterations required. | |

| Reliability Statistics | |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .859 | 8 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| orgtilkn_1 | 20.05 | 73.822 | .389 | .871 |
| orgtilkn_2 | 21.94 | 75.969 | .406 | .864 |
| orgtilkn_3 | 22.14 | 73.377 | .570 | .846 |
| orgtilkn_4 | 22.23 | 74.696 | .476 | .856 |
| orgtilkn_5 | 21.69 | 67.404 | .748 | .826 |
| orgtilkn_6 | 21.85 | 67.279 | .779 | .822 |
| orgtilkn_7 | 21.80 | 67.201 | .774 | .823 |
| orgtilkn_8 | 21.17 | 65.597 | .765 | .822 |

Jobbtilfredshet:

| Factor Matrix ^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| jobbtilfr_1 | .884 |
| jobbtilfr_2 | .950 |
| jobbtilfr_3 | .774 |
| jobbtilfr_4 | .611 |
| jobbtilfr_5 | .358 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 5 iterations required. | |
| | |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .827 | 5 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| jobbtilfr_1 | 18.00 | 23.926 | .764 | .765 |
| jobbtilfr_2 | 18.42 | 22.229 | .794 | .748 |
| jobbtilfr_3 | 18.72 | 21.897 | .686 | .774 |
| jobbtilfr_4 | 19.50 | 21.561 | .603 | .804 |
| jobbtilfr_5 | 19.17 | 26.159 | .369 | .864 |

Jobbskifte:

| Factor Matrix ^a | |
|--|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| turnover_2 | .810 |
| turnover_3 | .873 |
| turnover_4 | .850 |
| turnover_6 | .853 |
| turnover_7 | .930 |
| turnover_8 | .844 |
| Extraction Method: Maximum Likelihood. | |
| a. 1 factors extracted. 5 iterations required. | |
| | |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .945 | 6 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| turnover_2 | 12.62 | 65.790 | .790 | .939 |
| turnover_3 | 13.22 | 63.364 | .845 | .933 |
| turnover_4 | 13.28 | 65.068 | .824 | .935 |
| turnover_6 | 13.52 | 65.032 | .821 | .935 |
| turnover_7 | 13.31 | 62.366 | .893 | .926 |
| turnover_8 | 13.56 | 65.791 | .815 | .936 |

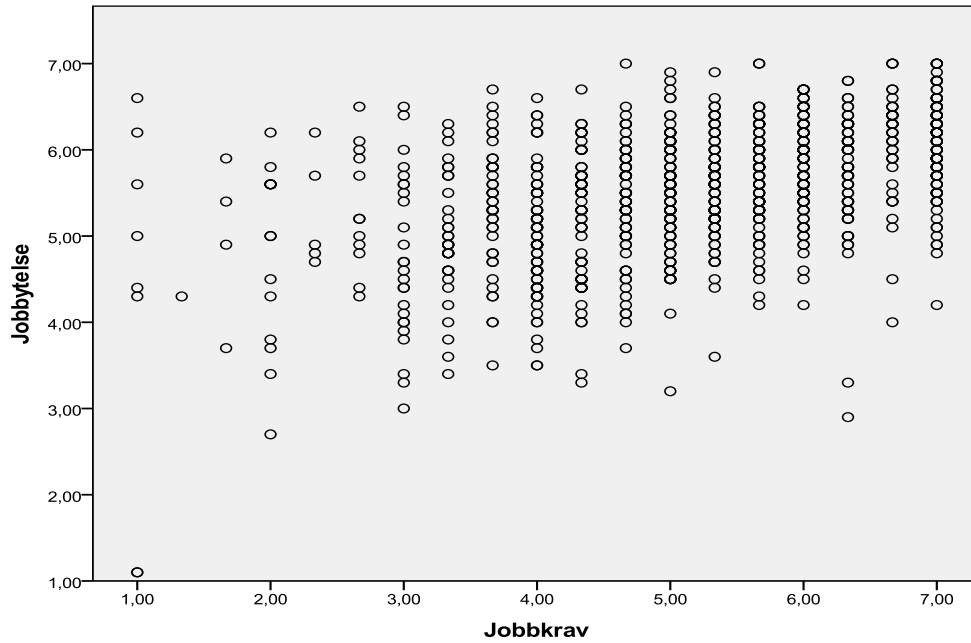
12.7 Vedlegg 7 – Divergent analyse

Indekser – del av divergent analyse – begrep og dimensjoner

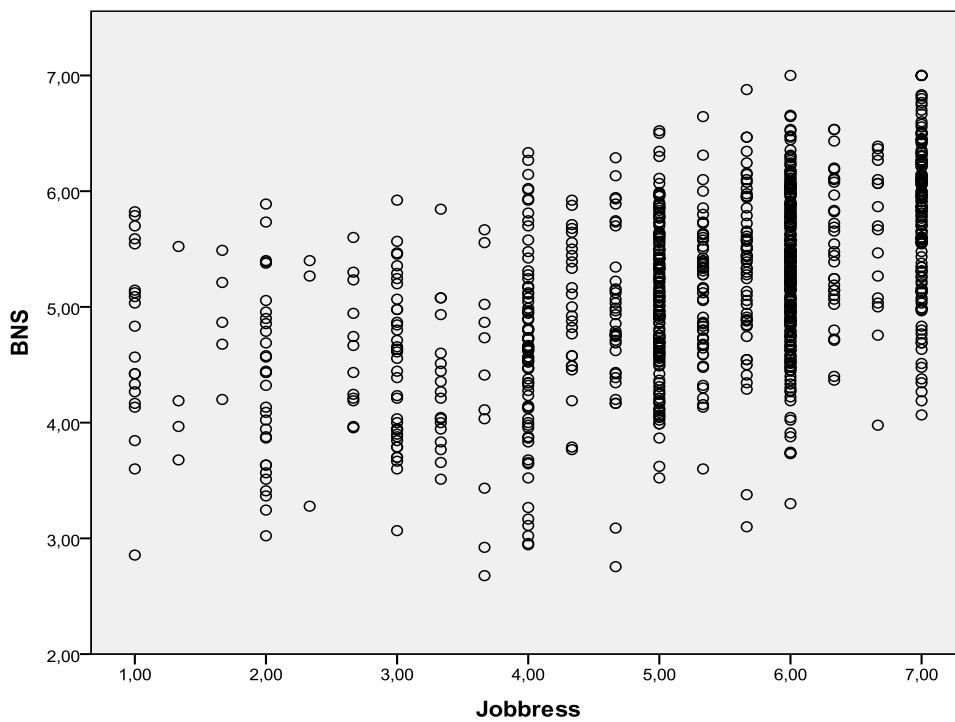
| Begrep | Dimensjon | Items i indeks | Slettede items | Rel | Variabel i modell |
|---------------------------|--------------------|--|----------------|------|------------------------------------|
| Jobbressurser | - | Jobbres_1,2,3 | - | .937 | Jobbressurser |
| Jobbkraav | - | Jobbkraav_2,3,4 | nr 1 | .862 | Jobbkraav |
| Autonomistøtte | - | Autstotte_1,2,3,4,5,6 | - | .932 | Autonomistøtte |
| Behovstilfredsstillelse | Autonomi | Behovaut_1,3,4,5,6 | nr 2 | .796 | BNS |
| | Kompetanse | Behovkomp_1,2,3,5,6 | nr 4 | .929 | |
| | Tilhørighet | Behovsos_1,2,3,4,5,6 | - | .736 | |
| Motivasjon | Ytre | Extrins_1,2,3,4,5,6, Extrins2_1,2,3,4,5 | - | .903 | RAI (Selvbestemt motivasjon) |
| | Introjekt | Introject_1,2,3,4,5,6,7 | - | .833 | |
| | Identifisert | Identified_1,2,3,4,5 | - | .898 | |
| | Integrert | Integrate_1,2,3,4,5, Integrate2_1,2,3,4 | - | .917 | |
| | Indre | Indremot_1,2,3,4,5 | - | .947 | |
| | Amotivasjon | Amot_1,2,3,4,5 | | .963 | (ikke med) |
| Oppfattet kompetanse | - | Oppfkompp_1,2,3,4 | - | .933 | Oppfattet kompetanse |
| Jobbbyttelse | Jobbinnsats | Jobbinnsats_1,2,3,4,5 | - | .892 | Jobbbyttelse |
| | Jobbkvalitet | Jobbkval_1,2,3,4,5 | - | | |
| Organisasjons-tilknytning | Affektiv | Orgtilkn_1,2,3,4,5,6,7,8 | - | .859 | Organisasjons-tilknytning |
| Jobbtilfredshet | - | Jobbtilfr_1,2,3,4,5 | - | .827 | Jobbtilfredshet |
| Jobbskifte | Turnover-intensjon | Turnover_2,3,4,6,7,8 | - | .945 | Jobbskifte |

12.8 Vedlegg 8 – Regresjonsforutsetninger Scatterplott

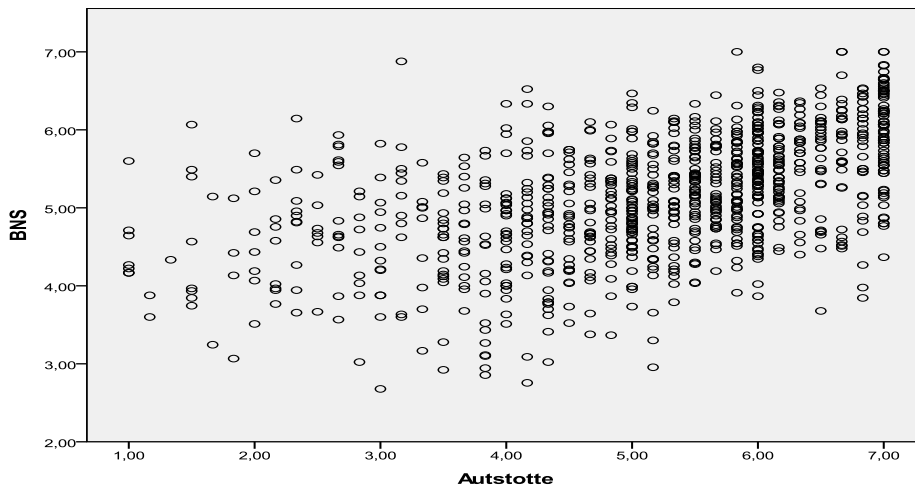
Jobbkraft - jobbyteelse



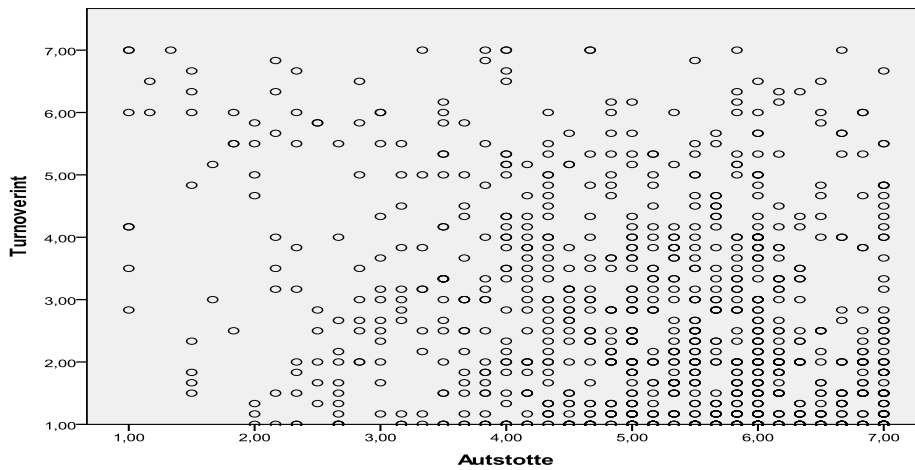
Jobbressurser – BNS



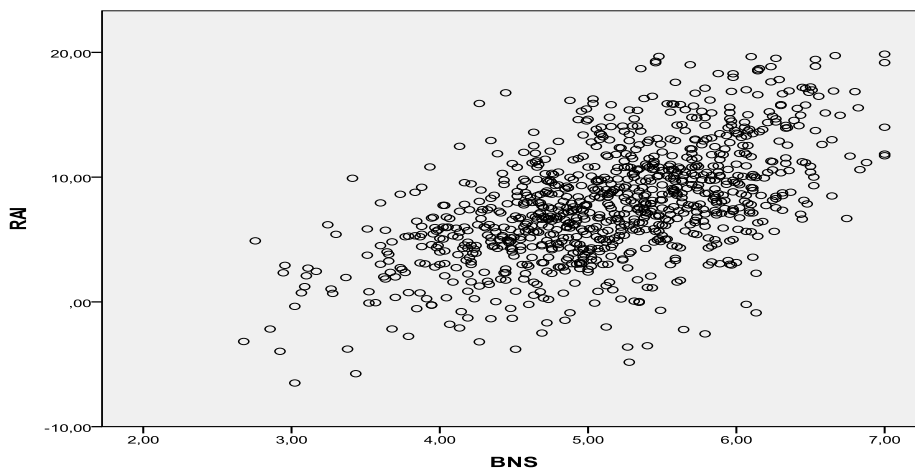
Autonomistøtte – BNS



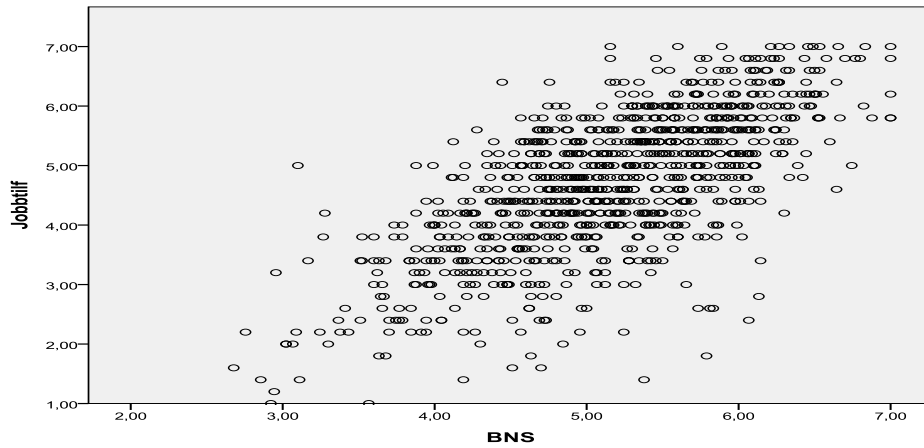
Autonomistøtte – jobbskifte



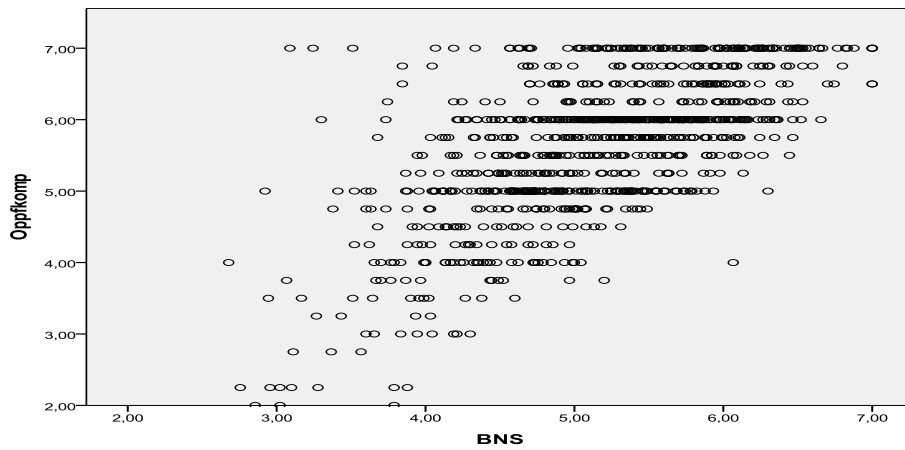
BNS- RAI



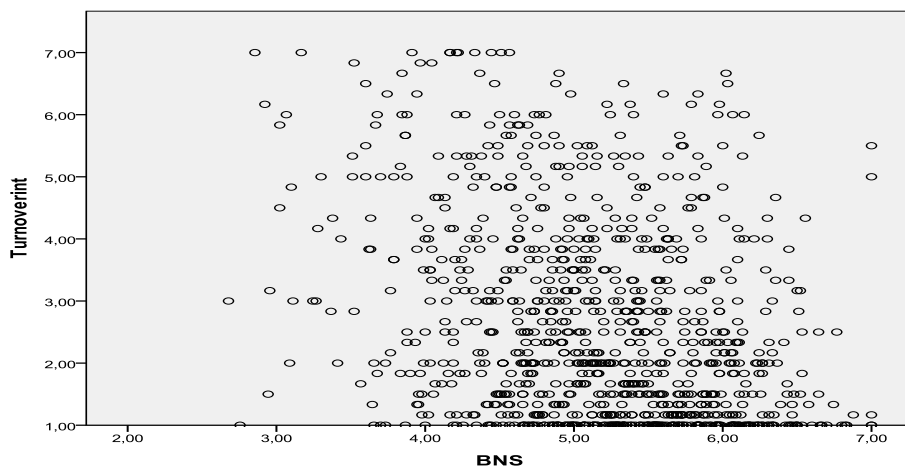
BNS – jobbtilfredshet



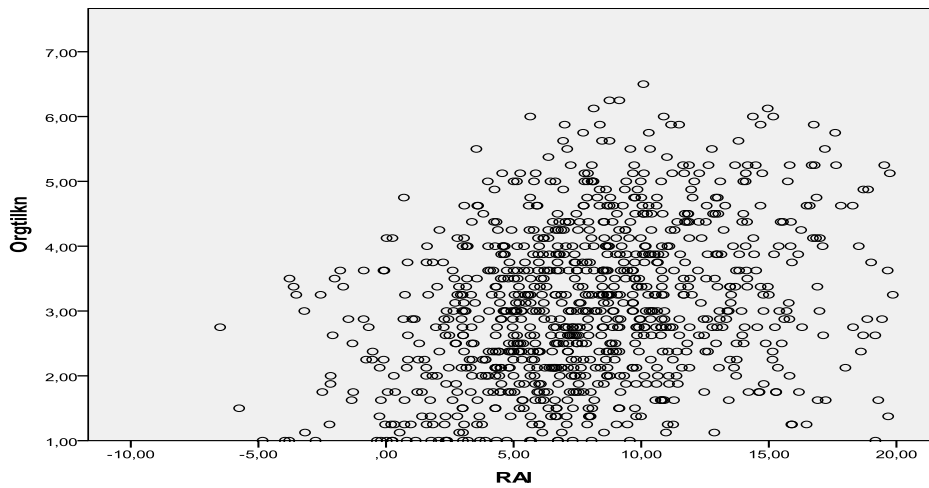
BNS – Oppfattet kompetanse



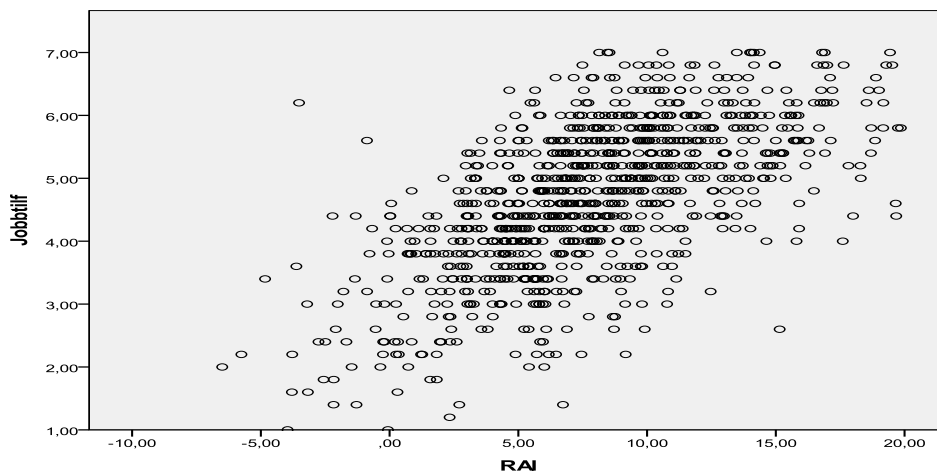
BNS – Jobbskifte



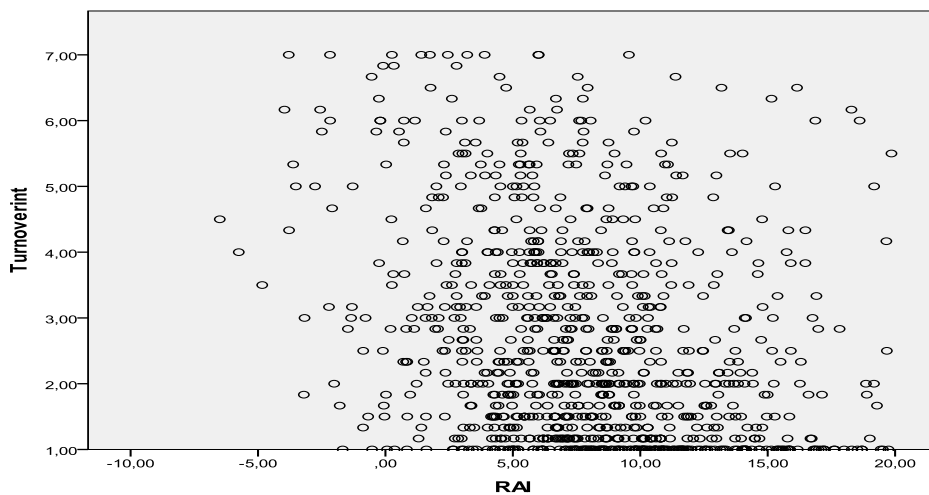
RAI – Organisasjonstilknytning



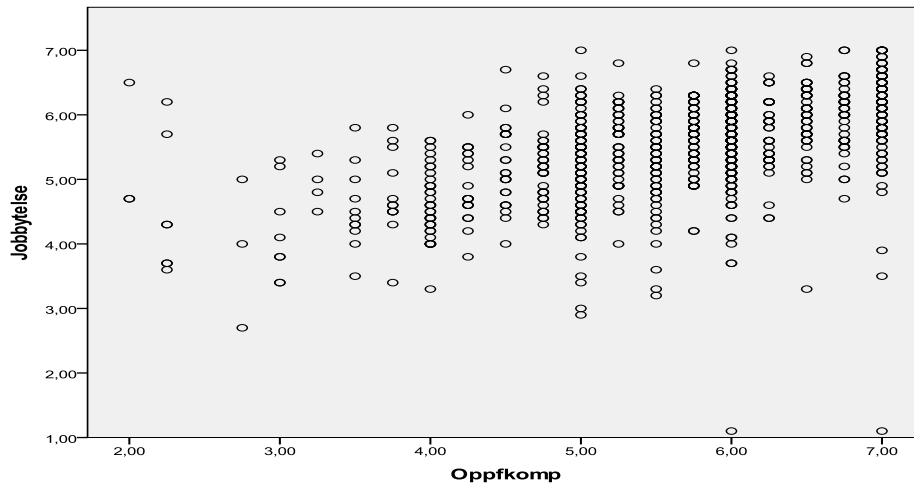
RAI – Jobbtilfredshet



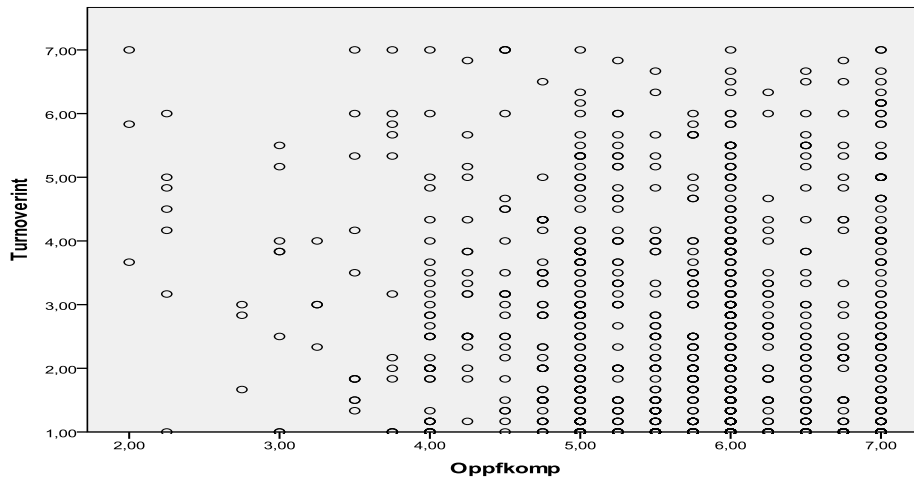
RAI – Jobbskifte



Oppfattet kompetanse – Jobbytelse

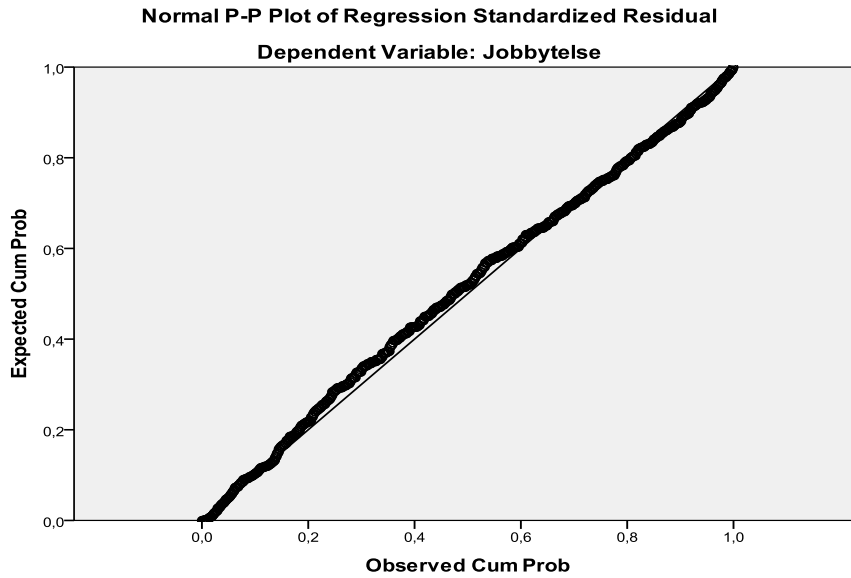


Oppfattet kompetanse – Jobbskifte

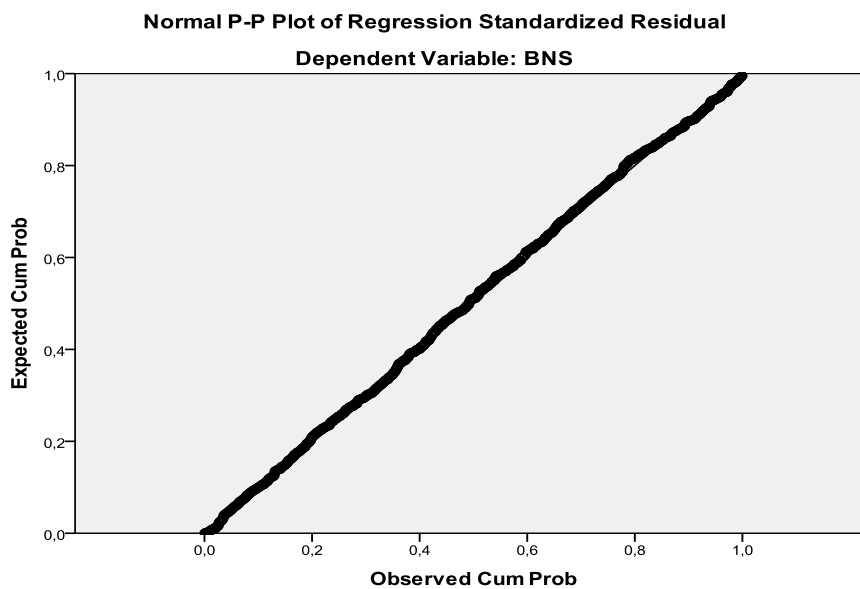


12.9 Vedlegg 9 – Regresjonsforutsetninger P-plott

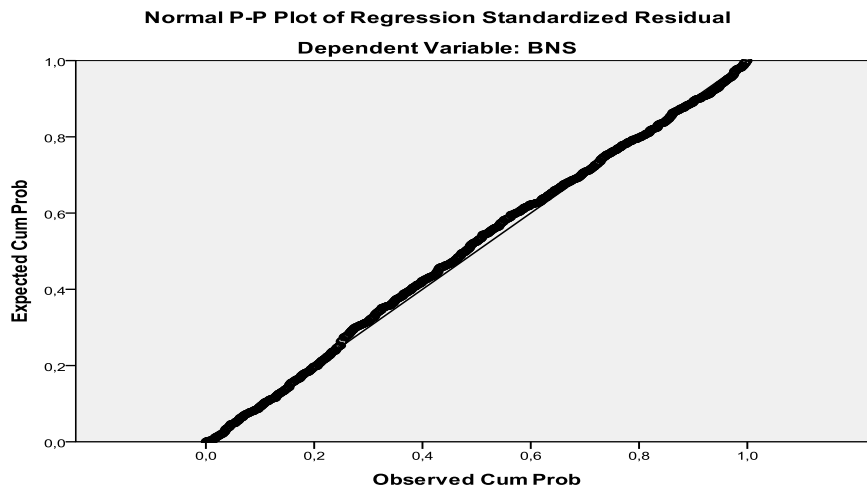
Jobbkraav – jobbytelse



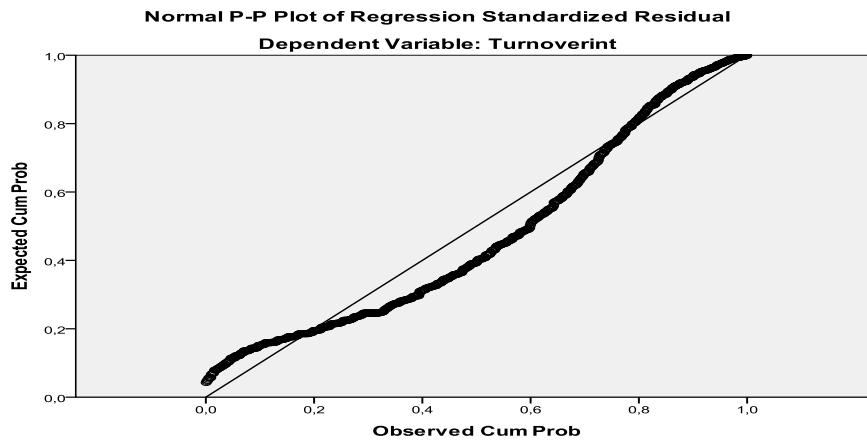
Jobbressurser – BNS



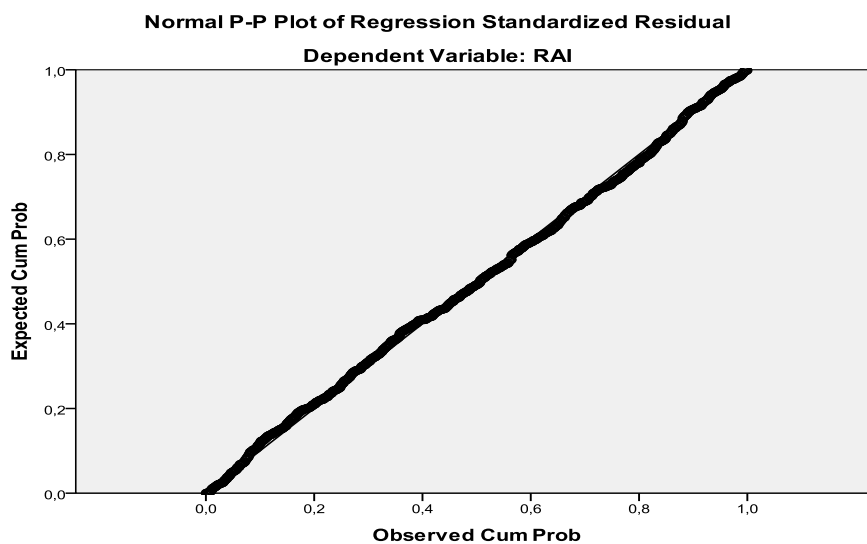
Autonomistøtte – BNS



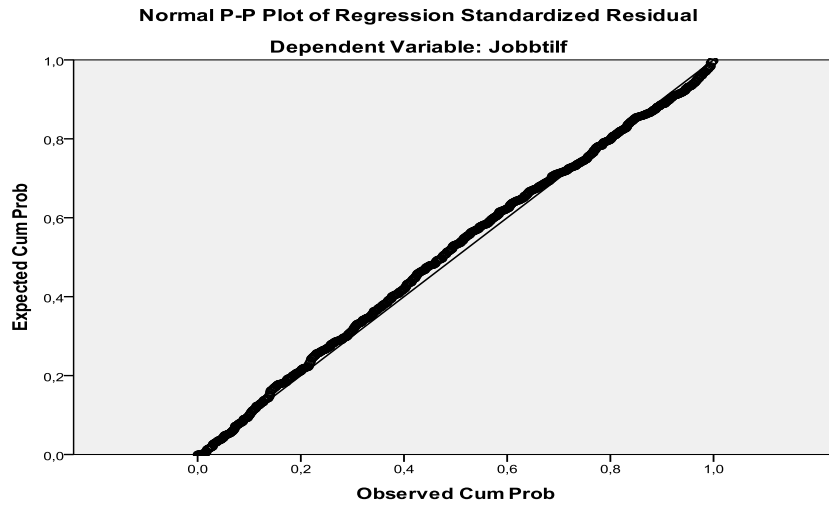
Autonomistøtte – jobbskifte



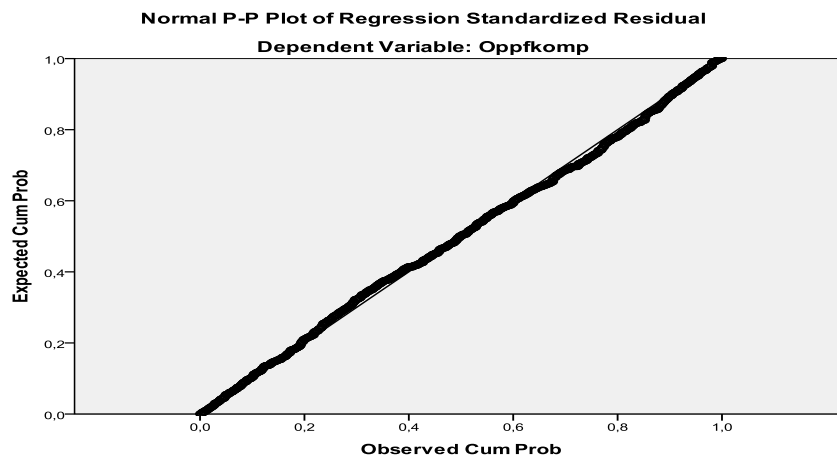
BNS – RAI



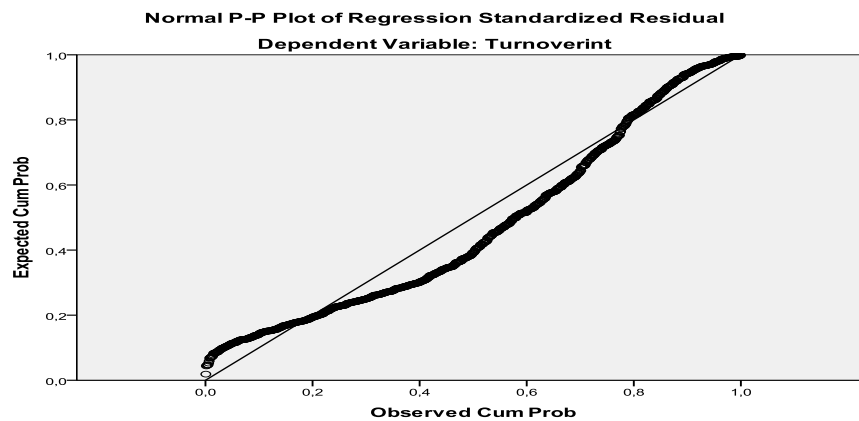
BNS – Jobbtilfredshet



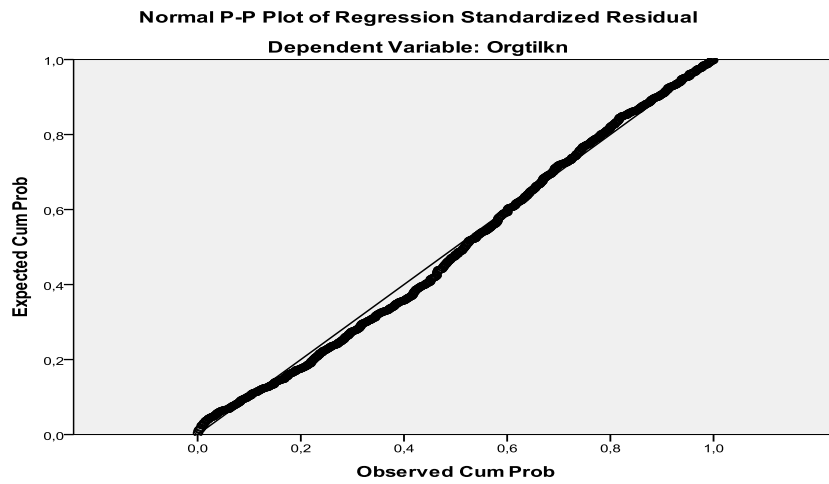
BNS – Oppfattet kompetanse



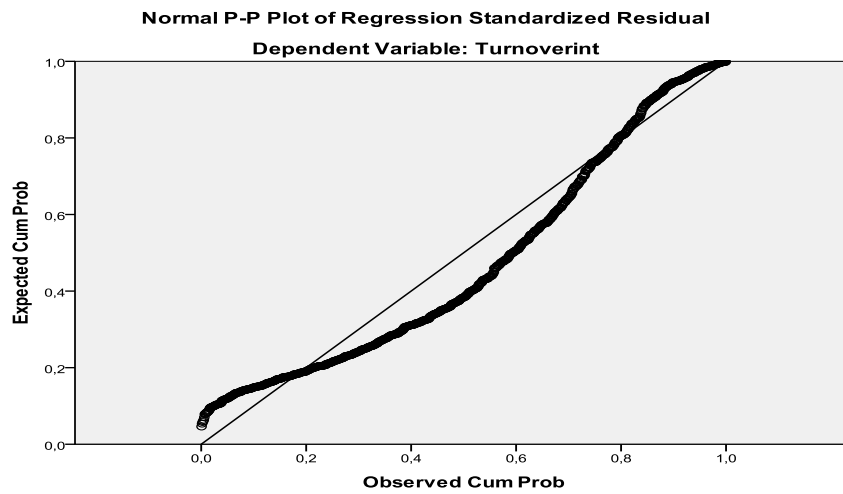
BNS – Jobbskifte



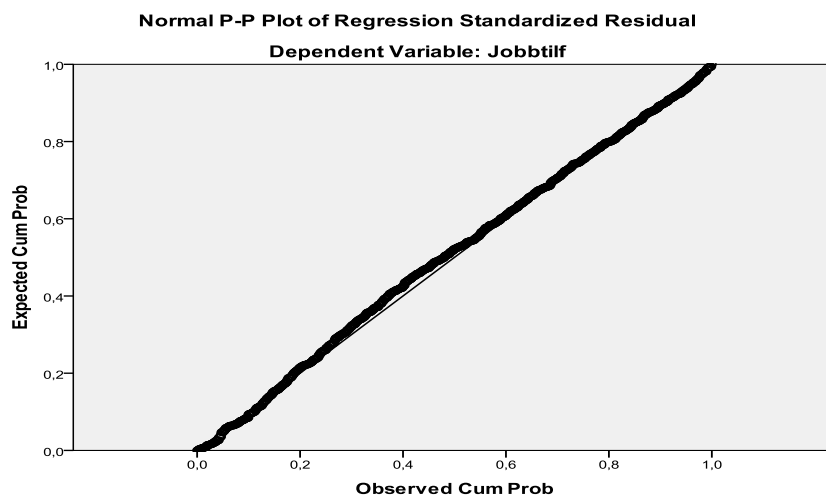
RAI – Organisasjonstilknytning



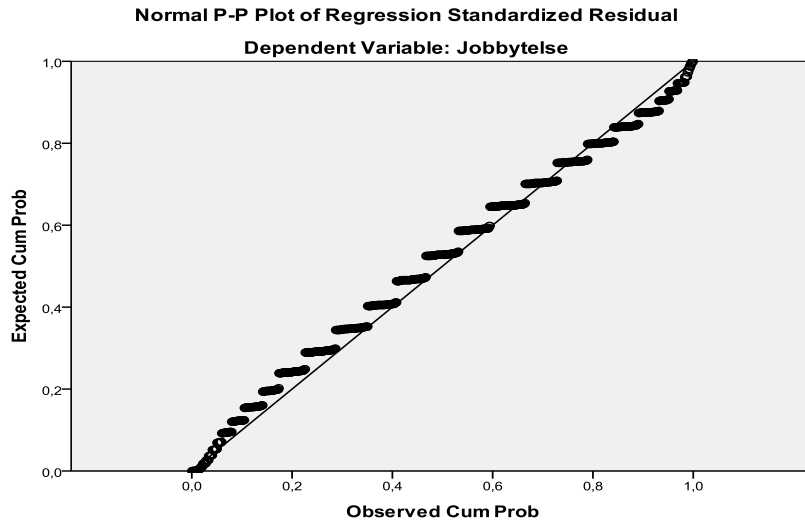
RAI – Jobbskifte



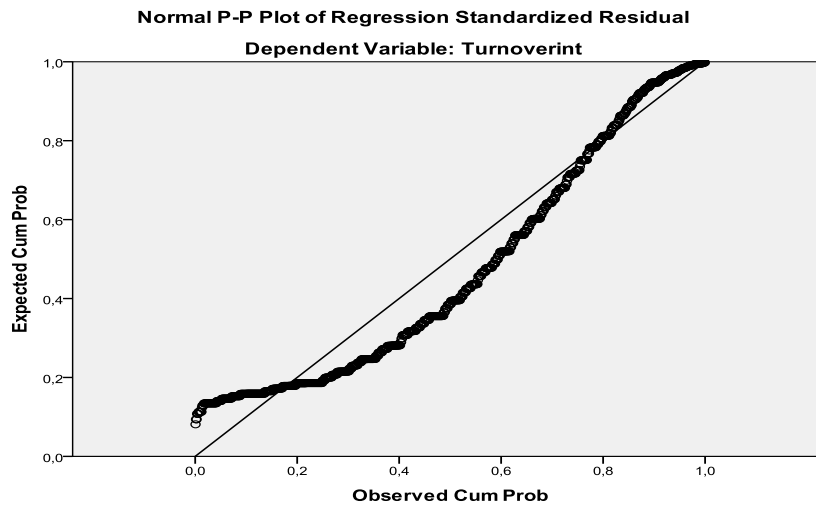
RAI – Jobbtfredshet



Oppfattet kompetanse – Jobbytelse

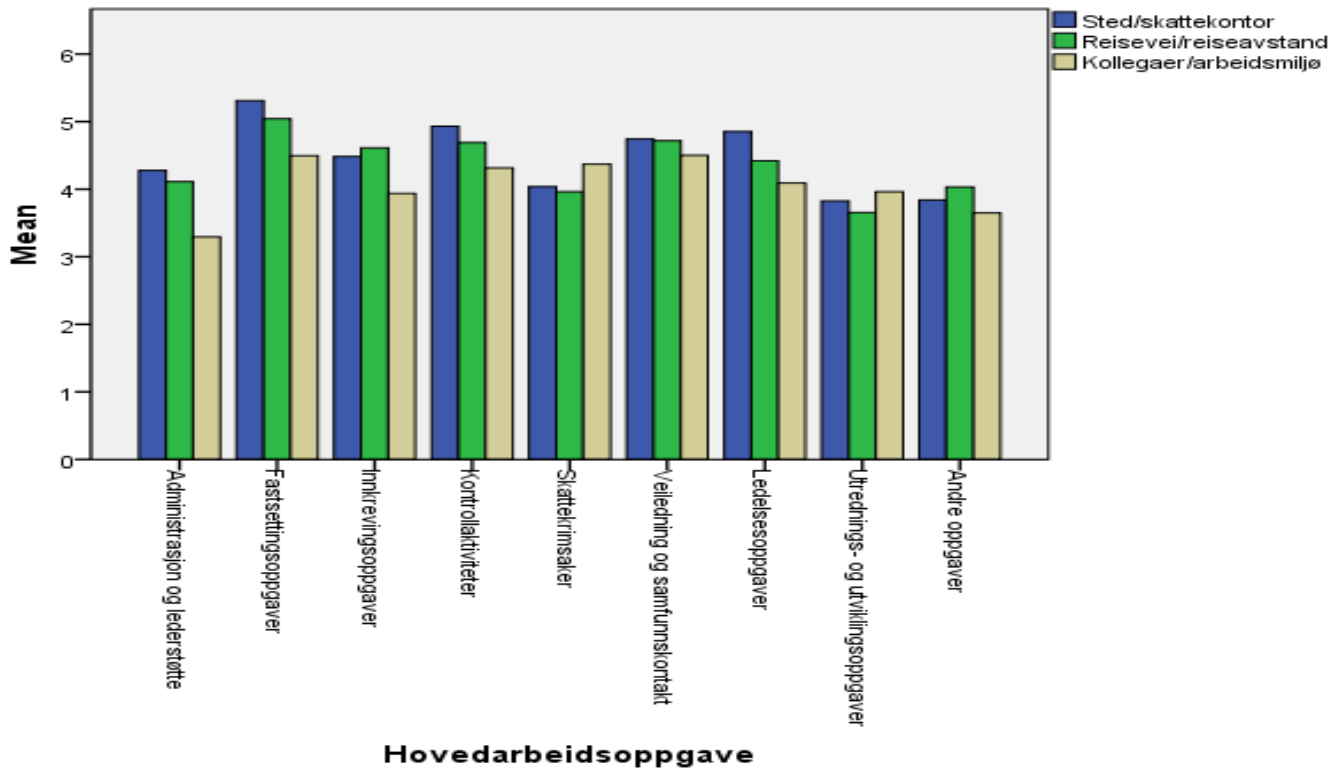


Oppfattet kompetanse – Jobbskifte

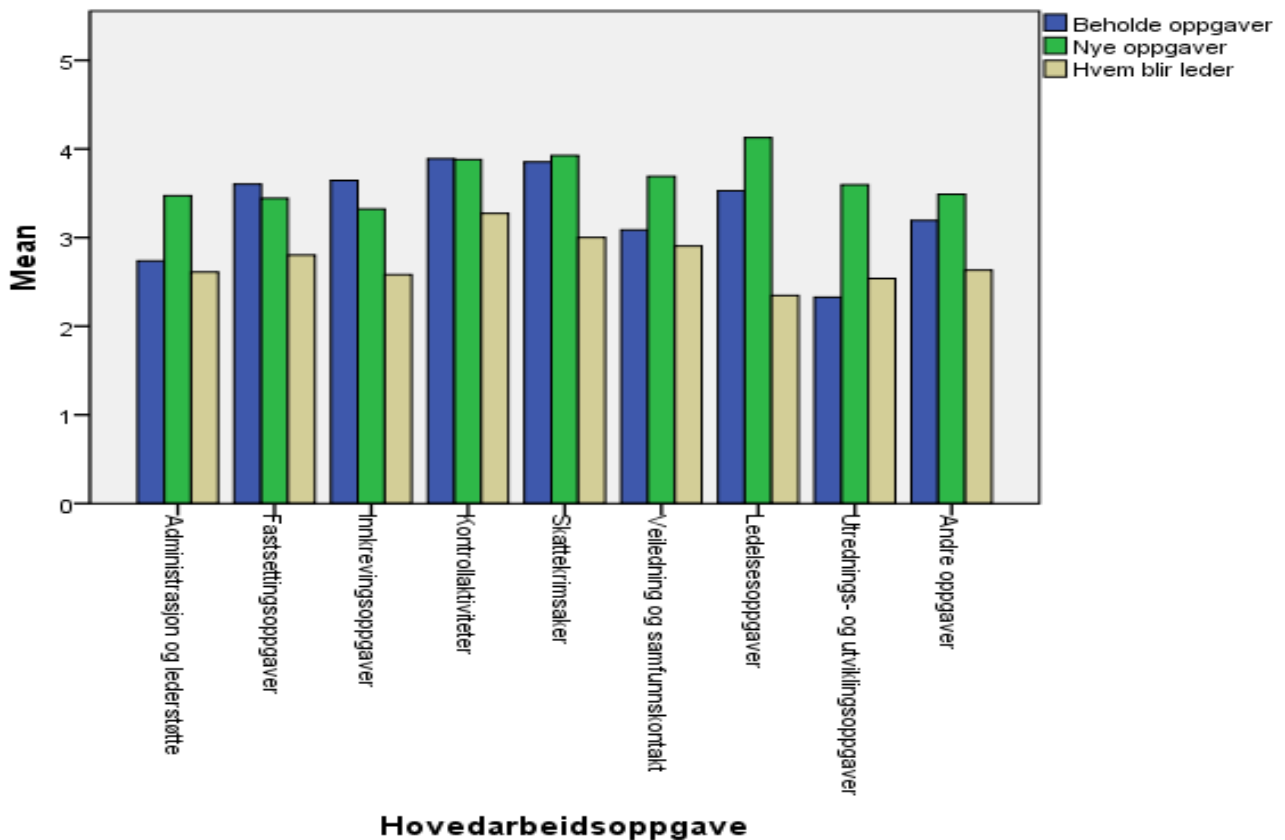


12.10 Vedlegg 10 – Faktorer bak valg

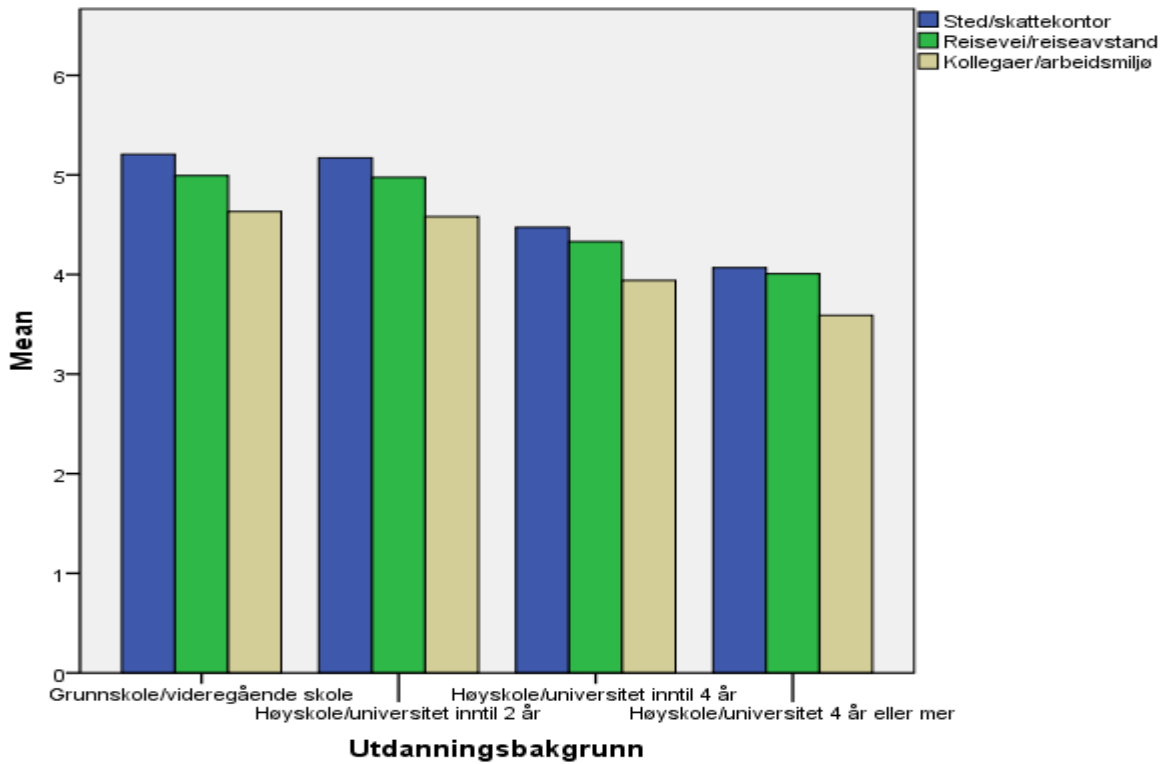
Hovedarbeidsoppgaver – 3 viktigste faktorer:



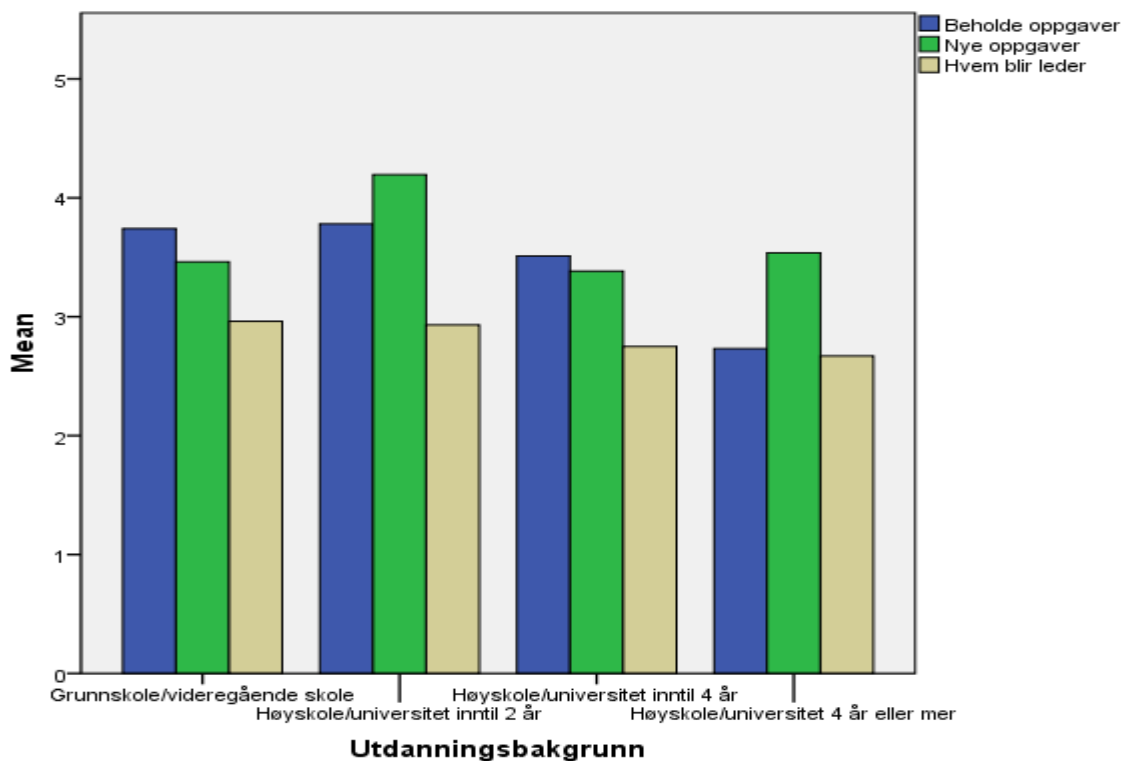
Hovedarbeidsoppgaver – 3 siste faktorer:



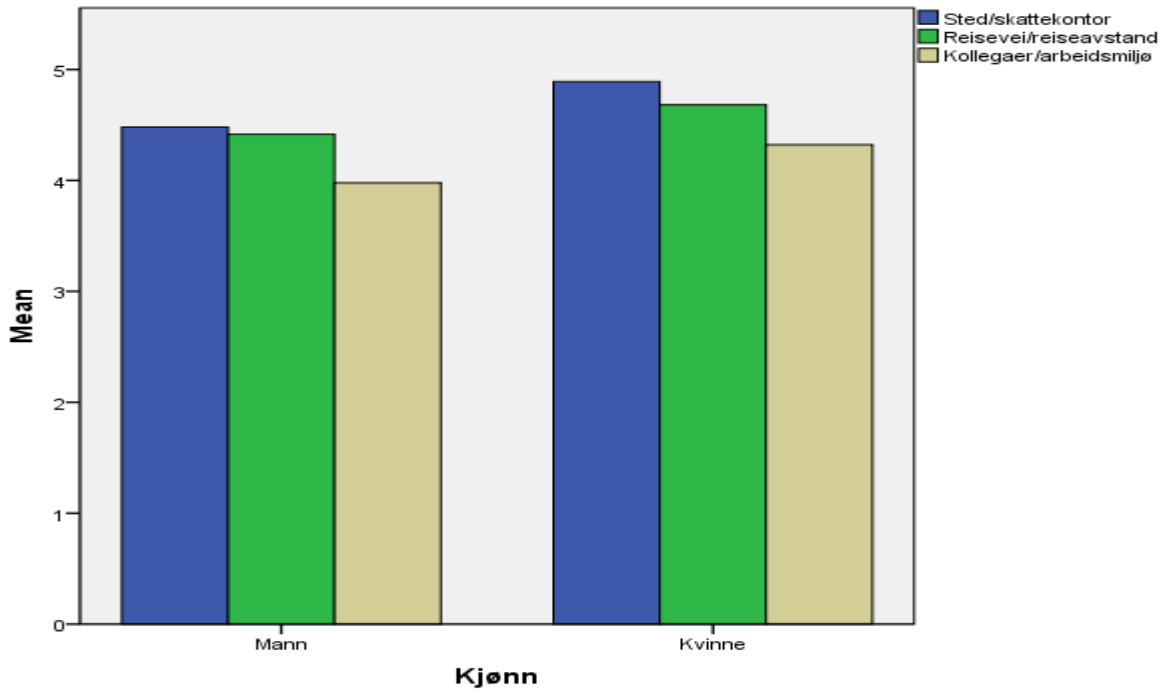
Utdanning - 3 viktigste faktorer:



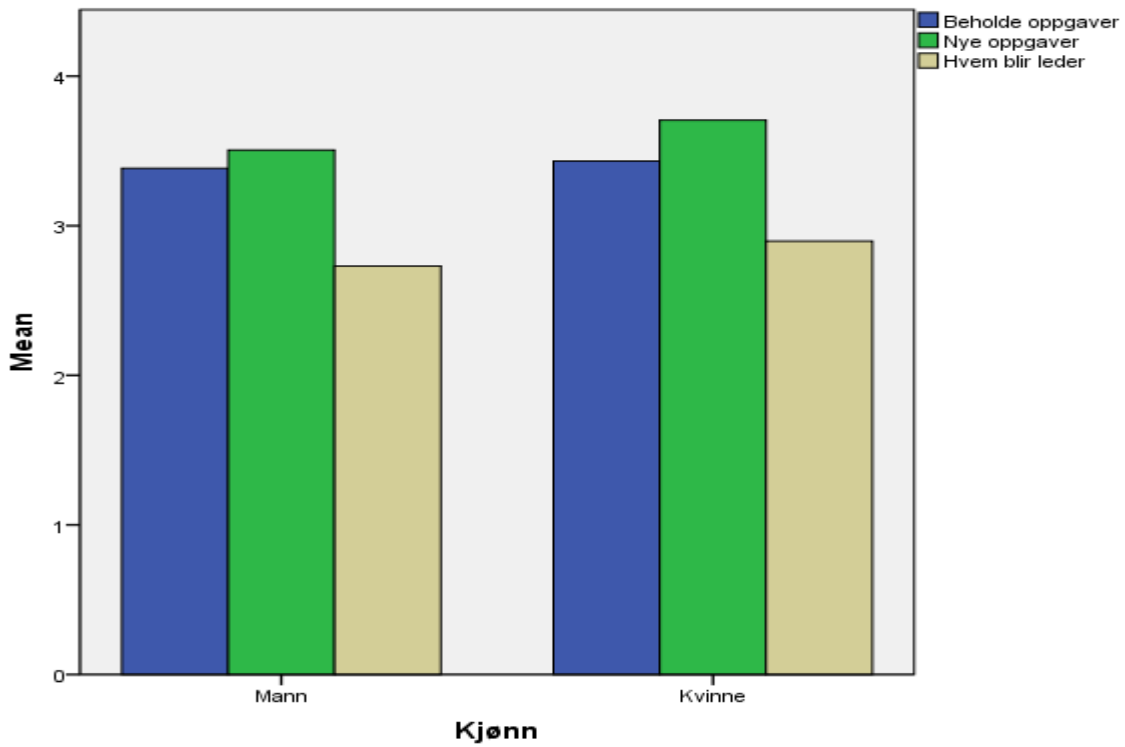
Utdanning - 3 siste faktorer:



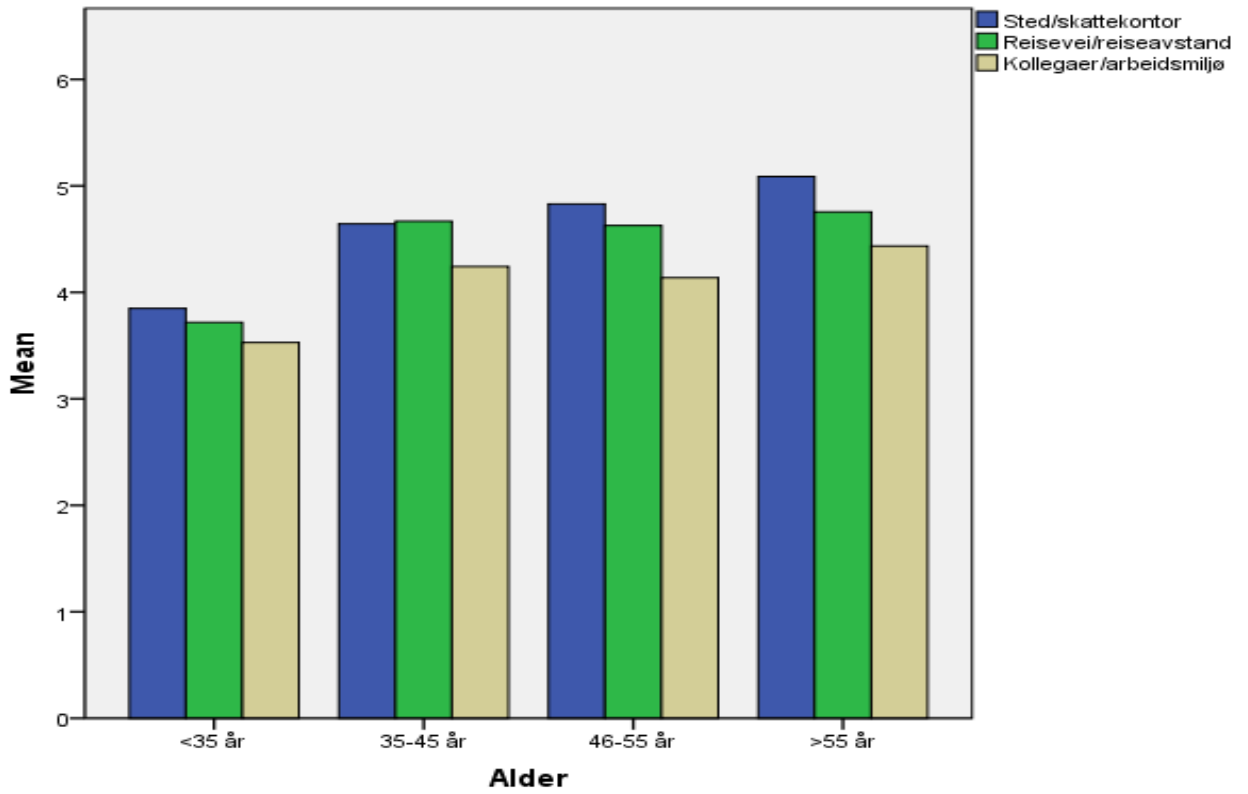
Kjønn - 3 viktigste faktorer:



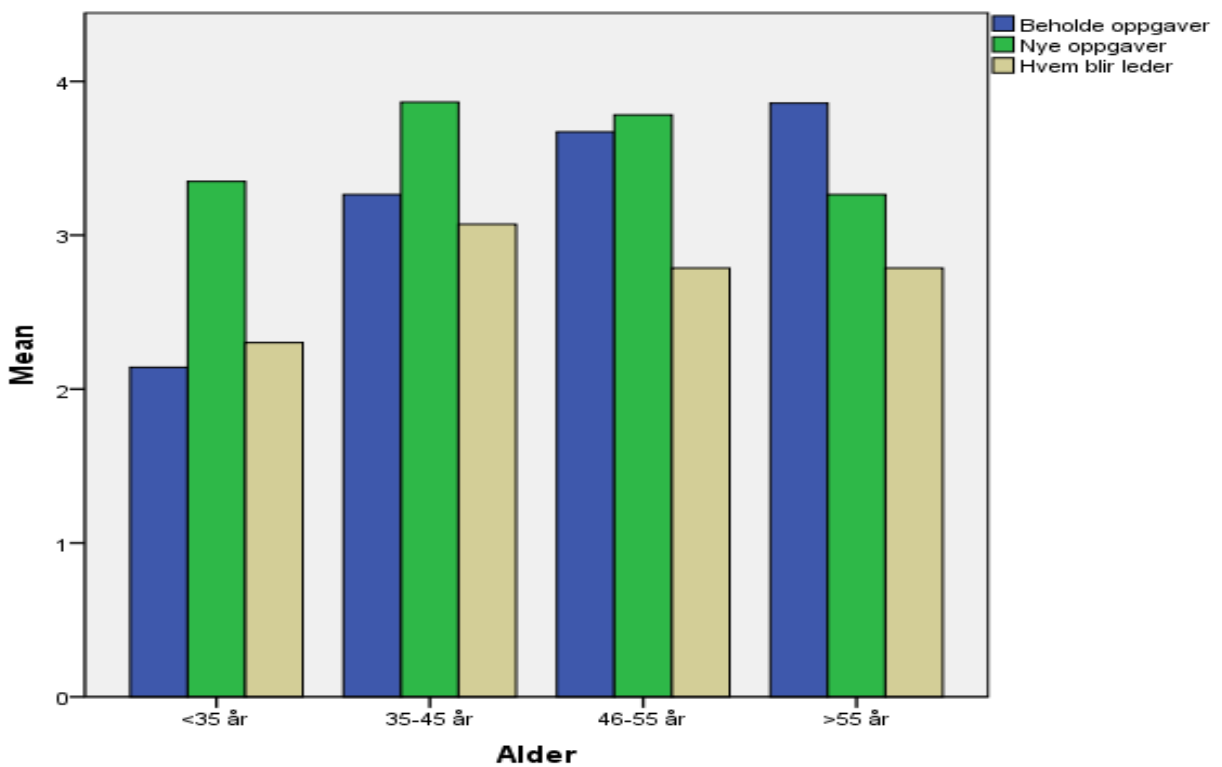
Kjønn - 3 siste faktorer:



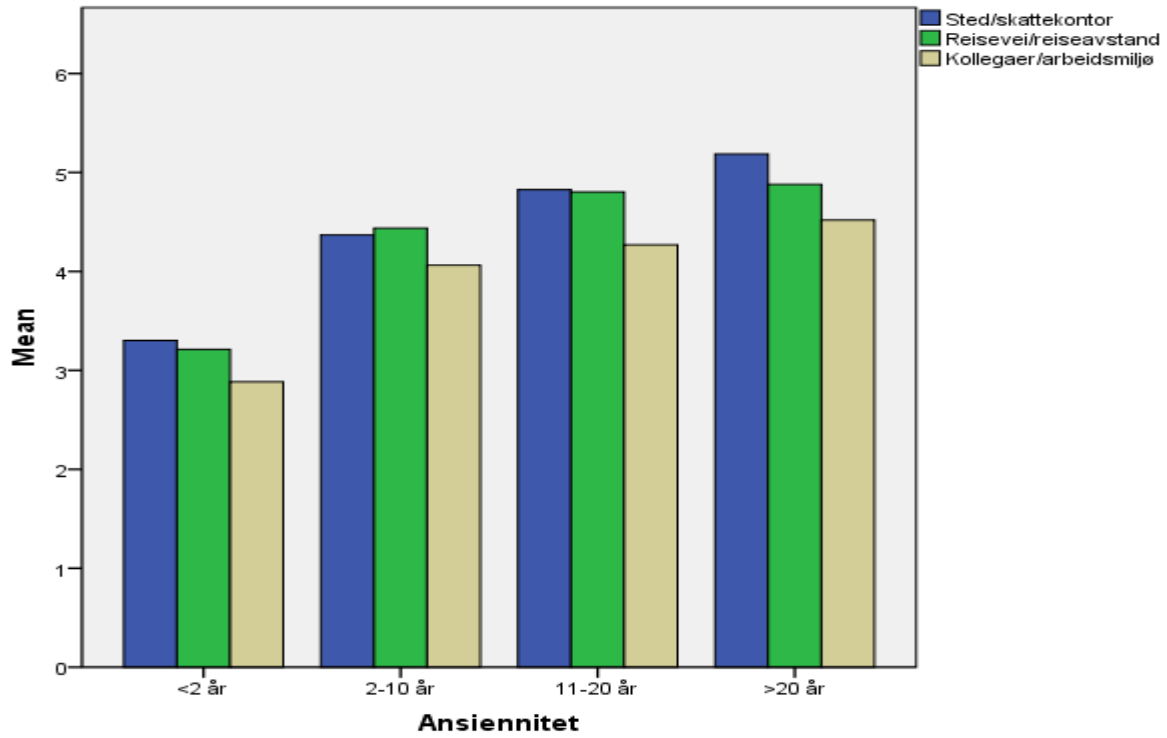
Alder - 3 viktigste faktorer:



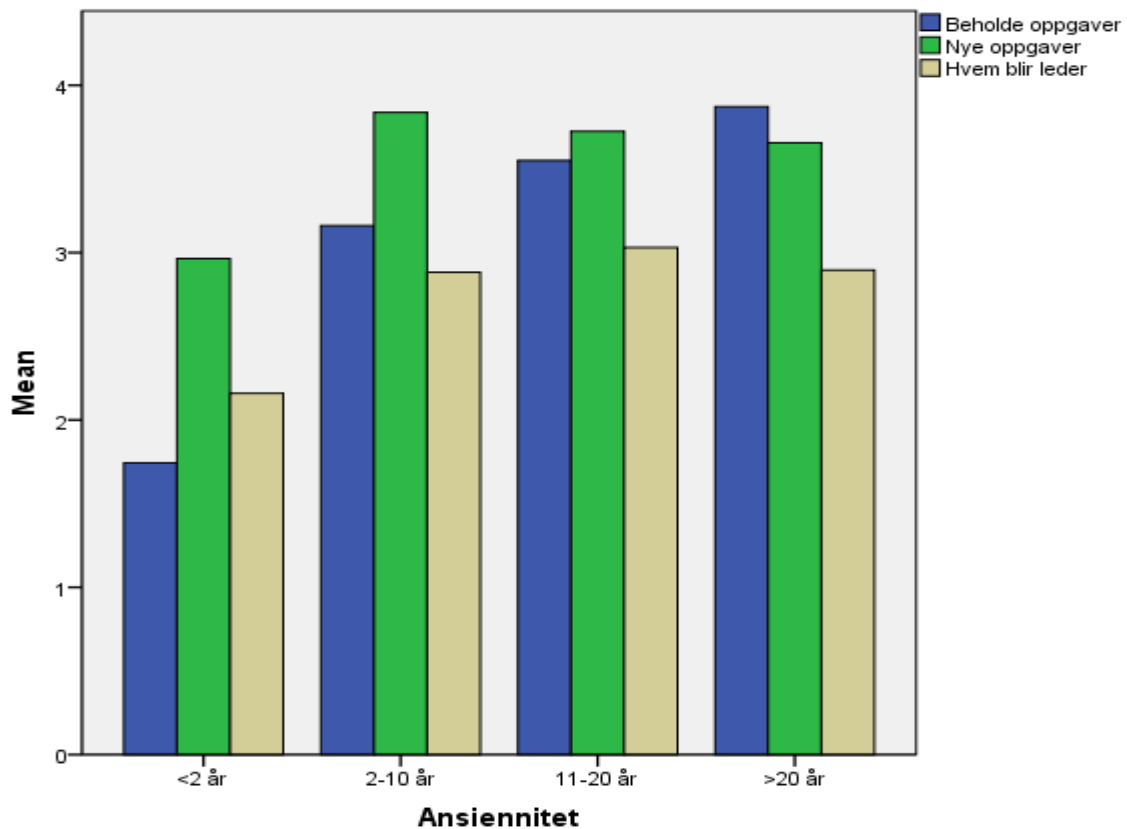
Alder - 3 siste faktorer:



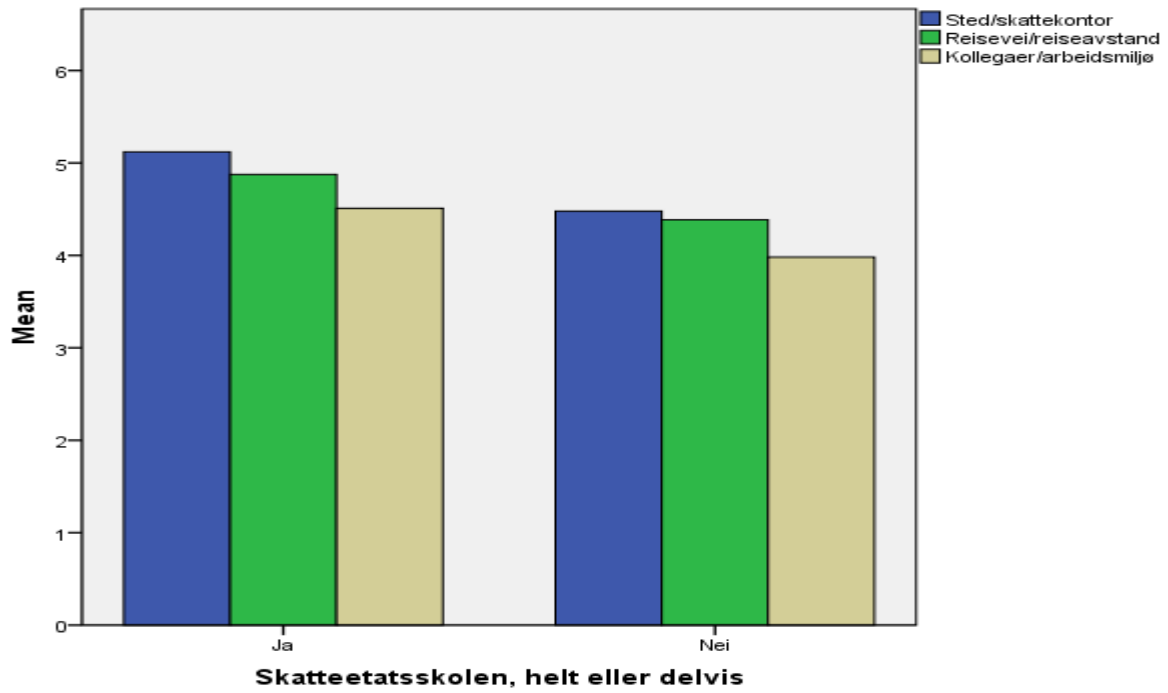
Ansiennitet - 3 viktigste faktorer:



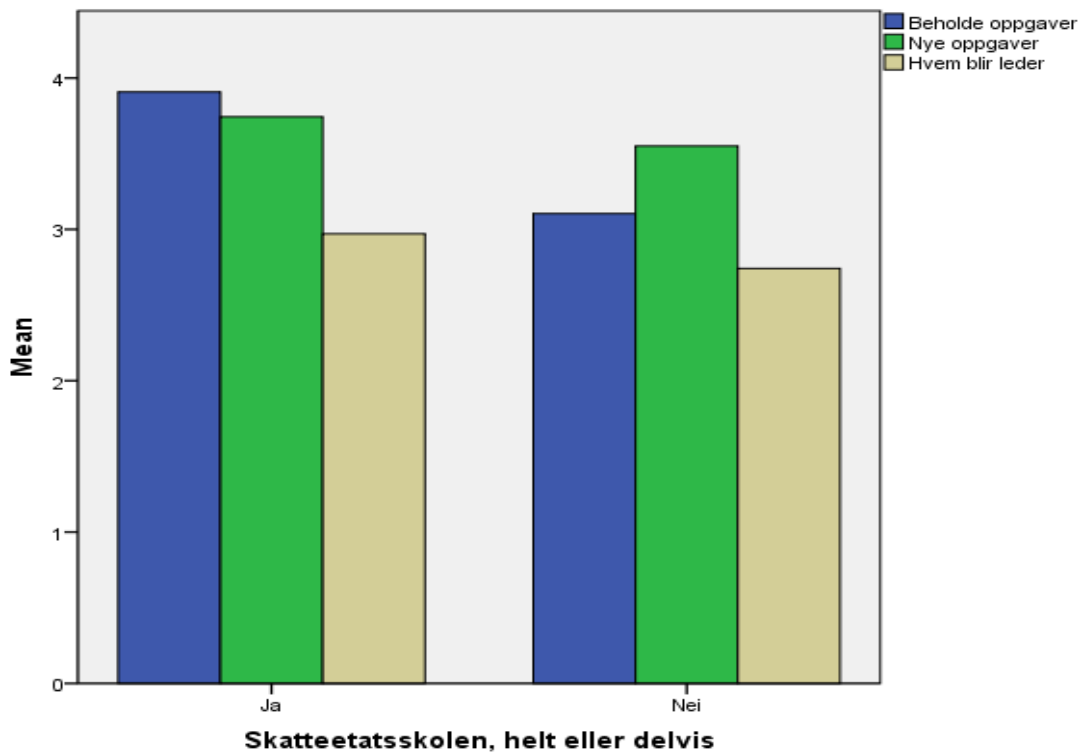
Ansiennitet - 3 siste faktorer:



Skatteetatsskolen - 3 viktigste faktorer:



Skatteetatsskolen - 3 siste faktorer:



12.11 Vedlegg 11 – Moderatoreffekter av fjernledelse

Formel: $Y = b_0 + b_1z + b_2w + (b_3zw)$

1) Fjernledelse og oppfattet kompetanse på jobbytelse

| | | B (fra blokk 2) | SD |
|-------|---------|-----------------|-------|
| z | FLMG | b_1 .021 | z .80 |
| w | OKM | b_2 .244 | w .99 |
| $z*w$ | FLM*OKM | b_3 .076 | .83 |

HFLMG & HOK $y = 5.51 + (.021 * .80) + (.244 * .99) + (.076 *.83)$

$= 5.51 + .168 + .242 + .063 = 5,98$

HFLMG & LOK $= 5,51 + .168 - .242 - .063 = 5,37$

LFLMG & HOK $= 5,51 - .168 + .242 - .063 = 5,52$

LFLMG & LOK $= 5,51 - .168 - .242 + .063 = 5,17$

2) Fjernledelse og jobbkrav på jobbytelse

| | | B (fra blokk 2) | SD |
|-------|----------|-----------------|-------|
| z | FLMG | b_1 .021 | z .80 |
| w | JKM | b_2 .193 | w 1.3 |
| $z*w$ | FLMG*JKM | b_3 -.063 | 1.05 |

HFLMG & HJK $y = 5.51 + (.021*.80) + (.193*1.3) + (-.063 *1.05)$

$= 5.51 + .168 + .25 + (-.066)$

$= 5.51 + .168 + .25 - .066 = 5.86$

HFLMG & LJK $= 5.51 + .168 - .25 - (-.066)$

$= 5.51 + .168 - .25 + .066 = 5,49$

LFLMG & HJK $= 5.51 - .168 + .25 + .066 = 5.66$

LFLMG & LJK $= 5.51 - .168 - .25 - .066 = 5.03$

3) Fjernledelse og BNS på RAI

| | | B (fra blokk 2) | SD |
|-----|-----------|----------------------|-------|
| z | FLMG | b ₁ .329 | z .80 |
| w | BNSM | b ₂ 3.153 | w .78 |
| z*w | FLMG*BNSM | b ₃ -.450 | .63 |

$$\begin{aligned}
 \text{HFLMG \& HBNSM } y &= 7.84 + (.329*.80) + (3.153*.78) + (-.450*.63) \\
 &= 7.84 + (.263) + (2.459) + (-.284) \\
 &= 7.84 + .263 + 2.459 - .284 = 10.28
 \end{aligned}$$

$$\text{HFLMG \& LBNSM } = 7.84 + .263 - 2.459 + .284 = 5.93$$

$$\text{LFLMG \& HBNSM } = 7.84 - .263 + 2.459 + .284 = 10.32$$

$$\text{LFLMG \& LBNSM } = 7.84 - .263 - 2.459 - .284 = 4.83$$

4) Fjernledelse og JKM på jobbtfredshet

| | | B (fra blokk 2) | SD |
|-----|----------|---------------------|-------|
| z | FLMG | b ₁ .042 | z .80 |
| w | JKM | b ₂ .029 | w 1.3 |
| z*w | FLMG*JKM | b ₃ .058 | 1.05 |

$$\begin{aligned}
 \text{HFLMG \& HJK } y &= 4.69 + (.042 * .80) + (.029 * 1.3) + (.058 * 1.05) \\
 &= 4.69 + .034 + .038 + .061 = 4,82
 \end{aligned}$$

$$\text{HFLMG \& LJK } = 4.69 + .034 - .038 - .061 = 4,63$$

$$\text{LFLMG \& HJK } = 4.69 - .034 + .038 - .061 = 4,63$$

$$\text{LFLMG \& LJK } = 4.69 - .034 - .038 + .061 = 4,68$$

12.12 Vedlegg 12 – Korrelasjonsmatriser: Sammenligning av SKD/SITS og Skatt øst

| | | Correlations | | | | | | | | | | |
|-------------|---------------------|--------------|---------|----------|-----------|---------|---------|---------|-------------|----------|-----------|-------------|
| SKD/SITS | | FLgradert | Jobbkra | Jobbress | Autstotte | BNS | RAI | Oppfkom | Jobbyttelse | Orgtilkn | Jobbtillf | Turnoverint |
| FLgradert | Pearson Correlation | 1 | -,035 | -,116 | -,174* | -,105 | -,097 | ,022 | -,015 | -,017 | -,102 | -,058 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,648 | ,132 | ,023 | ,172 | ,209 | ,778 | ,850 | ,830 | ,187 | ,449 |
| | N | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| Jobbkra | Pearson Correlation | -,035 | 1 | ,422** | ,316** | ,358** | ,341** | ,257** | ,488** | ,202** | ,355** | -,174* |
| | Sig. (2-tailed) | ,648 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,008 | ,000 | ,024 |
| | N | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| Jobbress | Pearson Correlation | -,116 | ,422** | 1 | ,648** | ,456** | ,253** | ,282** | ,402** | ,134 | ,408** | -,165* |
| | Sig. (2-tailed) | ,132 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,082 | ,000 | ,031 |
| | N | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| Autstotte | Pearson Correlation | -,174* | ,316** | ,648** | 1 | ,548** | ,284** | ,200** | ,315** | ,211** | ,463** | -,354** |
| | Sig. (2-tailed) | ,023 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,009 | ,000 | ,006 | ,000 | ,000 |
| | N | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| BNS | Pearson Correlation | -,105 | ,358** | ,456** | ,548** | 1 | ,627** | ,684** | ,490** | ,281** | ,708** | -,422** |
| | Sig. (2-tailed) | ,172 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| RAI | Pearson Correlation | -,097 | ,341** | ,253** | ,284** | ,627** | 1 | ,395** | ,317** | ,335** | ,612** | -,349** |
| | Sig. (2-tailed) | ,209 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| Oppfkom | Pearson Correlation | ,022 | ,257** | ,282** | ,200** | ,684** | ,395** | 1 | ,522** | ,077 | ,423** | -,160* |
| | Sig. (2-tailed) | ,778 | ,001 | ,000 | ,009 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,318 | ,000 | ,037 |
| | N | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| Jobbyttelse | Pearson Correlation | -,015 | ,488** | ,402** | ,315** | ,490** | ,317** | ,522** | 1 | ,207** | ,414** | -,147 |
| | Sig. (2-tailed) | ,850 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,007 | ,000 | ,055 |
| | N | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| Orgtilkn | Pearson Correlation | -,017 | ,202** | ,134 | ,211** | ,281** | ,335** | ,077 | ,207** | 1 | ,378** | -,363** |
| | Sig. (2-tailed) | ,830 | ,008 | ,082 | ,006 | ,000 | ,000 | ,318 | ,007 | | ,000 | ,000 |
| | N | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| Jobbtillf | Pearson Correlation | -,102 | ,355** | ,408** | ,463** | ,708** | ,612** | ,423** | ,414** | ,378** | 1 | -,491** |
| | Sig. (2-tailed) | ,187 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| Turnoverint | Pearson Correlation | -,058 | -,174* | -,165* | -,354** | -,422** | -,349** | -,160* | -,147 | -,363** | -,491** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,449 | ,024 | ,031 | ,000 | ,000 | ,000 | ,037 | ,055 | ,000 | ,000 | |
| | N | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| Skatt øst | | FLgradert | Jobbkrav | Jobbress | Autstotte | BNS | RAI | Oppfkomp | Jobbytelse | Orgtilkn | Jobbtifl | Turnoverint |
|-------------|---------------------|-----------|----------|----------|-----------|---------|---------|----------|------------|----------|----------|-------------|
| FLgradert | Pearson Correlation | 1 | ,083 | -,045 | -,019 | -,006 | ,086 | ,139* | ,096 | ,112 | ,035 | -,015 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,200 | ,491 | ,774 | ,925 | ,182 | ,031 | ,139 | ,084 | ,587 | ,819 |
| | N | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |
| Jobbkrav | Pearson Correlation | ,083 | 1 | ,303** | ,241** | ,250** | ,212** | ,193** | ,514** | ,155* | ,290** | -,075 |
| | Sig. (2-tailed) | ,200 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,003 | ,000 | ,016 | ,000 | ,244 |
| | N | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |
| Jobbress | Pearson Correlation | -,045 | ,303** | 1 | ,684** | ,493** | ,289** | ,357** | ,334** | ,136* | ,365** | -,252** |
| | Sig. (2-tailed) | ,491 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,034 | ,000 | ,000 |
| | N | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |
| Autstotte | Pearson Correlation | -,019 | ,241** | ,684** | 1 | ,533** | ,306** | ,295** | ,314** | ,147* | ,451** | -,254** |
| | Sig. (2-tailed) | ,774 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,023 | ,000 | ,000 |
| | N | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |
| BNS | Pearson Correlation | -,006 | ,250** | ,493** | ,533** | 1 | ,544** | ,603** | ,413** | ,227** | ,670** | -,300** |
| | Sig. (2-tailed) | ,925 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |
| RAI | Pearson Correlation | ,086 | ,212** | ,289** | ,306** | ,544** | 1 | ,388** | ,408** | ,274** | ,640** | -,328** |
| | Sig. (2-tailed) | ,182 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |
| Oppfkomp | Pearson Correlation | ,139* | ,193** | ,357** | ,295** | ,603** | ,388** | 1 | ,421** | ,114 | ,425** | -,035 |
| | Sig. (2-tailed) | ,031 | ,003 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,078 | ,000 | ,587 |
| | N | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |
| Jobbytelse | Pearson Correlation | ,096 | ,514** | ,334** | ,314** | ,413** | ,408** | ,421** | 1 | ,102 | ,389** | ,009 |
| | Sig. (2-tailed) | ,139 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,114 | ,000 | ,884 |
| | N | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |
| Orgtilkn | Pearson Correlation | ,112 | ,155* | ,136* | ,147* | ,227** | ,274** | ,114 | ,102 | 1 | ,431** | -,366** |
| | Sig. (2-tailed) | ,084 | ,016 | ,034 | ,023 | ,000 | ,000 | ,078 | ,114 | | ,000 | ,000 |
| | N | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |
| Jobbtifl | Pearson Correlation | ,035 | ,290** | ,365** | ,451** | ,670** | ,640** | ,425** | ,389** | ,431** | 1 | -,394** |
| | Sig. (2-tailed) | ,587 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |
| Turnoverint | Pearson Correlation | -,015 | -,075 | -,252** | -,254** | -,300** | -,328** | -,035 | ,009 | -,366** | -,394** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,819 | ,244 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,587 | ,884 | ,000 | ,000 | |
| | N | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).