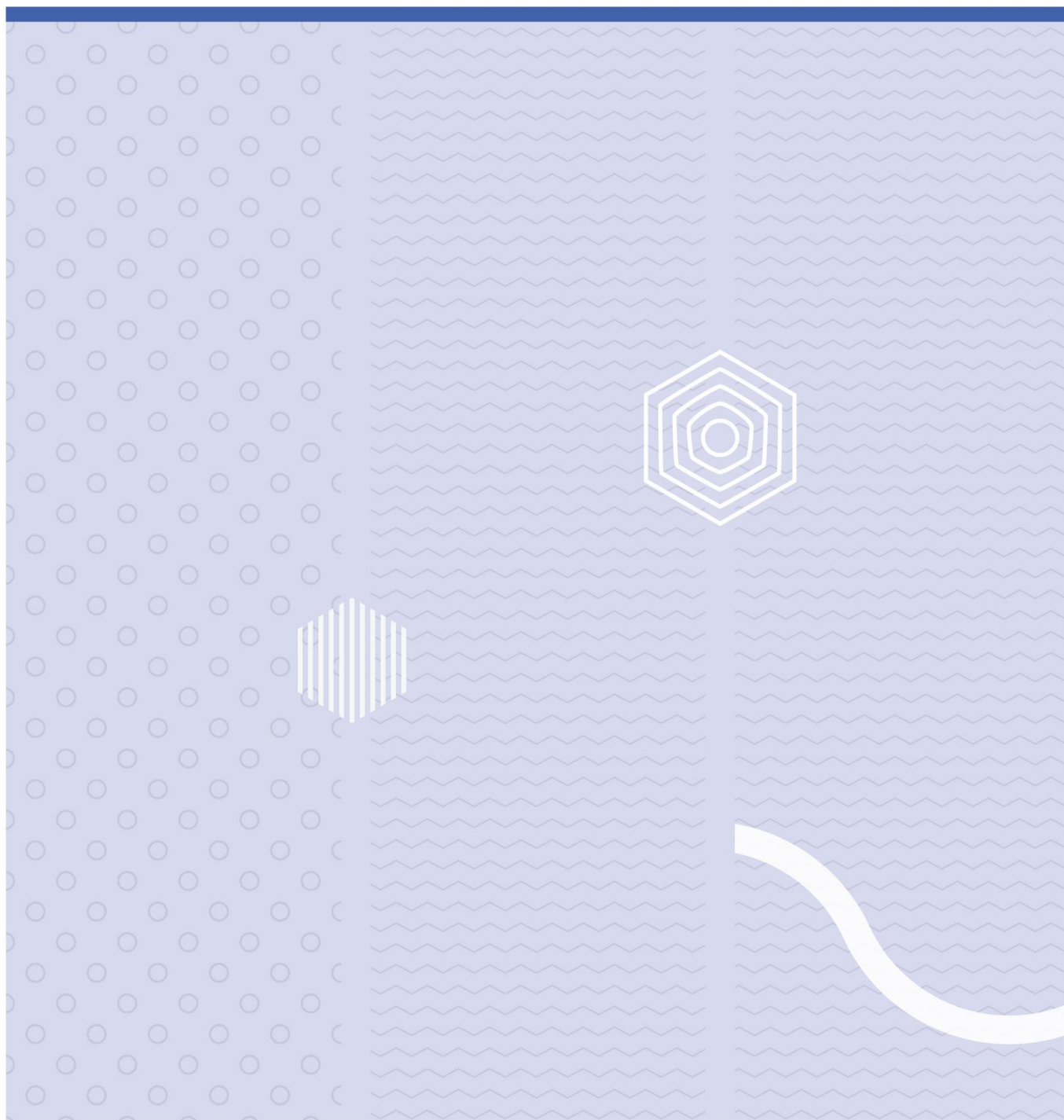


Martin Kihle Balstad & Magnus Lyder Flata Skibrek

## Ledelse, motivasjon og jobbutfall

*En blandet studie av sammenhengen mellom bruken av transformasjonsledelse og ulike former for jobbutfall som turnoverintensjon, prestasjon, prestasjonsunngåelse og hjelpende adferd.*





# Forord

Denne avhandlingen er siste trinn i utdanningsforløpet vårt som mastergradsstudenter ved Universitetet i Sørøst-Norge. Avhandlingen skal representere og omfavne en problemstilling innenfor vår spesialisering i Strategi og Kompetanseledelse. Oppgaven er av arten blandet metode, hvor vi gjennomfører både en kvantitativ og kvalitativ undersøkelse i jakten på besvarelse av problemstillingen. Ved hele avhandlingens forløp har vi jobbet etter de forskningsetiske retningslinjer fra personvernombudet for forskning.

Oppgaven omhandler ledelsesatferd, motivasjon og jobbutfall sett i lys av selvbestemmelsesteorien. Det er alle aspekter vi føler er uunnværlig å inneha kunnskap på uavhengig av veien videre i arbeidslivet, da dette har med menneskelige relasjoner og psykologi man alltid vil være en del av i det profesjonelle arbeidslivet. For å være mest mulig fremtidsrettet vil vi styrke vår kompetanse til å styre et dynamisk arbeidsmiljø, hvor det er mer og mer fokus på individnivå og fellesskapet hver enkelt bidrar til.

Vi valgte å samarbeide om denne oppgaven, da det var sammenfattende interesse av både ledelsesatferd og selvbestemmelse. Begge to var motivert for å skrive en avhandling vi ville få nytte av på flest mulig hold. Det var av vår intensjon å kunne både bidra til teorien, samt sette oss dypt inn i ledelse-ansatt forholdet med de sidene det medfører, positivt og negativt. Vi ønsket å utbedre vår innsikt i eksisterende teori og teste dette opp mot praksis på tvers av bransjer, men avgrenset til kunnskapsbaserte bedrifter.

Arbeidet med avhandlingen har vært både spennende og lærerikt. Det har vært høy grad av indre motivasjon for gjennomføringen, hvor vi har fått møte mange spennende og hjelpsomme mennesker med kloke ord vi vil ta med oss resten av livet. Vi har tilegnet oss et unikt innblikk og forståelse for hvordan både toppsjefer og ansatte lenger ned i hierarkiet tenker om de samme temaer og problemer. En spennende reise vi har begge vokst på.

Det er ikke til å legge under en stol at vi var mildt sagt fokuserte på at omfanget av oppgaven skulle være representativt for å dekke problemstillingen, med de styrker vi kan supplere til oppgaven ved å gjennomføre blandet metode. Vi antok at vi selv ville undervurdere arbeidsmengden, noe vi også gjorde selv om vi prøvde å være up-front. Det vil ikke være en overdrivelse å si at vi landet i Januar med løpende bein og satte straks i gang med avhandlingen den fjerde Januar.

## Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

Samarbeidet mellom oss har vært strålende, hvor vi har supplert hverandres svake og sterke sider. Før avhandlingen var vi begge i tvil på å samarbeide med noen, men heller skrive alene. Men som sagt fant vi ut at vi hadde akkurat samme tanker om avhandlingens tema, og hvor vi ville med avhandlingen. Da vi innehadde erfaring fra å samarbeide tidligere var tanken om å skrive alene historie. Vi var begge komfortable med tanken om å jobbe tett sammen det neste året.

Foruten hverandre vil vi sende en stor takk til vår veileder, Halgeir Halvari. Uten Halvaris gjennomførte og rutinerte veiledning, samt interesse for vår avhandling ville vi ikke vært i nærheten av det produktet vi har endt opp med i dag. Halvari har rett og slett vært en uvurderlig ressurs for gjennomføringen.

Til slutt vil vi takke alle som deltok i datainnsamlingen vår, både kvalitativt som kvantitativt. Uten dere hadde det heller ikke vært mulig å gjennomføre oppgaven.

Som Isac Newton skal ha sagt da han oppnådde sine resultater; «Stå på skuldrene til kjemper».

# Oppsummering

Ledelse er i dag et begrep som forstås på mange ulike måter av mange ulike mennesker, og det har stadig vært vanskelig å konkretisere forståelsen og dynamikken gjerne knyttet til ledelsespraksis. Ofte er dette begreper som kan oppfattes som svulstige, luftige og lite konkrete, uten praktisk hold i virkeligheten. Det er med dette utgangspunktet vi har tatt fatt på denne oppgaven, og sett på hvordan man som leder rent konkret vil kunne påvirke hvordan man blir oppfattet som person, og hvordan igjen dette vil kunne påvirke de ansattes motivasjon og adferd på jobb.

I arbeidet med å finne en konkret ledelsesstil som kunne fungere i vår avhandling, falt valget på transformasjonsledelse. Selve begrepet transformasjonsledelse er relativt nytt, men adferden man gjerne knytter til det er relativt godt kjent. Hovedsakelig handler det om å være et eksempel på ønsket adferd, ha en karismatisk og empatisk fremtoning, være i stand til å se enkeltmennesker og forstå deres behov og evner/egenskaper. Det er gjerne sett i kontrast til den mer klassiske transaksjonsledelsen, hvor man gjerne er mer opptatt av det man gir og hva man får i form av lønn og utbytte. Vi har valgt å se hvordan ulike trekk ved en slik transformasjonsbasert ledelse påvirker de ansattes trivsel og syn på eget arbeidsmiljø og hvilke konsekvenser det medfører. For å få inngående kommentarer på hvordan arbeidet med trivsel og arbeidsmiljø gjøres i praksis, benyttet vi oss av en kvalitativ intervjurunde med ledere fra forskjellige norske bedrifter differensiert i bransjer.

Når vi har sett på adferden til de ansatte på jobb har vi målt fire ulike utfallsvariabler; turnoverintensjon, prestasjon, prestasjonsunnngåelse og hjelpende adferd. Vi fikk ett nærmere innblikk gjennom spørreundersøkelser hvor vi i hovedsak undersøkte arbeidshverdagen til heltidsansatte i ulike bedrifter i Norge.

Vi har i gjennomføringen benyttet av oss av blandet metode. I blandet metode kombinerer vi kvantitative og kvalitative undersøkelser for å belyse temaet fra begge sider. Vi har funnet at det å fremstå som en idealisert leder som viser ønsket adferd er veldig viktig for å stimulere til et autonomt arbeidsmiljø, der de ansatte føler seg selvbestemte i eget arbeid. Følelsen av selvbestemt i eget arbeid vil igjen kunne øke den indre motivasjonen. Vi ser i resultatene at det både reduserer de ansattes vilje til å ville slutte i jobben, samt øker tilbøyeligheten de ansatte har til å ville hjelpe hverandre.

## Abstract

Nowadays leadership is a term that is understood in many different ways among people, where there has been an increase in difficulty trying to concretize the understanding and the dynamics, often related to leadership. These are terms that are often seen as grandiose, pompous and not very specific, without much connection to reality. With this in mind, we started this thesis, and looked at what one as a leader can affect how one is viewed as a person, and again how this can affect employees' motivation and their work behaviour.

In our work with finding a concrete style and type of leadership that could work in our thesis, we chose the transformational leadership. Transformational leadership is a relatively new term, however the behaviour associated with it is somewhat well known. It mainly focuses on being an example of desired behaviour, having a charismatic and empathic way of being, being able to see the individuals as well as understanding their abilities and limitations. In many ways, this is seen as a contrast to the older, more classical transactional based leadership, where one is more concerned with what one gives and gets in return in the form of monetary payout and salary. We have chosen to look closer at how different traits in a transformational based leadership style affects the employees' wellbeing in their work environment, how they see their own work and what consequences follow. In order to get more in depth comments on the practical use of work related to wellbeing and work environment, we did qualitative interviews with leaders from different companies in Norway, with a diversified industry.

Looking at employees' behaviour at work, we measured four different outcome variables; turnover intention, performance, performance avoidance and helping behaviour. We got a closer look through our survey, where we mainly focused on full time employees in different businesses located in Norway.

In this thesis we have used a mixed methodology, where we combine quantitative and qualitative research in order to investigate our subject from both sides. The results showed that appearing as the idealized leader that embodies the behaviour wanted from the employees is critical for stimulating an autonomous work environment, where the employees feel self determined in their work. The feeling of self determination in turn will increase the internal motivation. Our results show that this reduces employees' intention to quit, as well as increases their inclination to help each other.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>OPPBYGGING AV OPPGAVEN .....</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>TEORETISK INTRODUKSJON.....</b>	<b>7</b>
4.1	TRANSFORMASJONSLEDELSE .....	7
4.1.1	<i>Teori om transformasjonsledelse .....</i>	7
4.1.2	<i>Forskning på transformasjonsledelse .....</i>	12
4.2	SELVBESTEMMELSE OG MOTIVASJON .....	14
4.2.1	<i>Teori om selvbestemmelse og motivasjon .....</i>	14
4.2.2	<i>Forskning på selvbestemmelse og motivasjon .....</i>	19
4.3	OPPGAVENS VARIABLER .....	22
4.3.1	<i>Ledelsesadferd.....</i>	22
4.3.2	<i>Autonomistøttende/ kontrollerende ledelse .....</i>	26
4.3.3	<i>Motivasjonsvariabler.....</i>	27
4.3.4	<i>Jobbutfallsvariabler.....</i>	28
4.4	FORSKNING GJORT PÅ SAMMENHENGEN MELLOM TRANSFORMASJONSLEDELSE OG SELVBESTEMT MOTIVASJON.....	29
<b>5.</b>	<b>OPPSUMMERING AV FORSKNING, SAMMENHENGER OG KONSEPTUELLE MODELLER .....</b>	<b>34</b>
<b>6.</b>	<b>METODE.....</b>	<b>36</b>
6.1	BLANDET METODE.....	36
6.1.1	<i>Valg av metode for den kvalitative delen.....</i>	40
6.2	ULIKE TYPER CASE .....	41
6.3	OPPSUMMERING .....	44
6.4	VALG AV METODE FOR DEN KVANTITATIVE DELEN .....	45
6.4.1	<i>Kausalitetskravene .....</i>	45
6.4.2	<i>Utvalgsprosessen .....</i>	46
6.4.3	<i>Homogenitet for utvalget.....</i>	46
6.4.4	<i>Reliabilitet .....</i>	47
6.4.5	<i>Validitet.....</i>	48
6.4.6	<i>Sammensatte mål, skalaer og indekser.....</i>	48
6.4.7	<i>Oppsummering.....</i>	48
6.4.8	<i>Respondenter .....</i>	49
6.4.9	<i>Undersøkelsens design .....</i>	49
6.4.10	<i>Etikk .....</i>	49
6.5	FREMANGSMÅTE DATAINNSAMLING.....	50
6.5.1	<i>Målutvikling .....</i>	52
6.5.2	<i>Hvordan vi målte variablene for den kvantitative.....</i>	53
6.5.3	<i>Måling av data til kvalitative variabler .....</i>	58
6.6	VALIDITET OG RELIABILITET .....	61
6.6.1	<i>Ekstern validitet.....</i>	61
6.6.2	<i>Intern validitet.....</i>	62
6.6.3	<i>Sampling og resultatenes interne validitet.....</i>	62
6.6.4	<i>Reliabilitet .....</i>	63
<b>7.</b>	<b>RESULTATER.....</b>	<b>65</b>
7.1	KVALITATIV.....	65
7.1.1	<i>Variabler fra begge metodene .....</i>	65

# Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

TRINN 1; .....	65
7.1.2 <i>Ledelsesstil</i> .....	65
TRINN 2; .....	70
7.1.3 <i>Autonomi/kontroll;</i> .....	70
TRINN 3; .....	73
7.1.4 <i>Motivasjonsvariabler</i> .....	73
TRINN 4; .....	76
7.1.5 <i>Jobbutfall</i> .....	76
7.1.6 <i>Øvrige variabler vi har sortert det kvalitative etter</i> .....	79
7.2 KVANTITATIV .....	88
7.2.1 <i>Konseptuell modell med hypoteser</i> .....	88
7.2.2 <i>Analyseresultater</i> .....	90
7.2.2.1 <i>Normalfordeling</i> .....	90
7.2.2.2 <i>Reliabilitet</i> .....	91
7.2.3 <i>Person Correlasjon – Korrelasjonsanalyse for variablene i forskningsmodellen</i> .....	94
7.2.4 <i>Regresjonsanalyse – Linear regression</i> .....	96
<b>8. DISKUSJON</b> .....	<b>102</b>
8.1 KOMMENTAR TIL BEKREFTEDE HYPOTESER.....	107
<b>9. KONKLUSJON</b> .....	<b>118</b>
<b>10. BIDRAG, IMPLIKASJONER, BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING</b> .....	<b>122</b>
10.1 BIDRAG .....	122
10.2 IMPLIKASJONER .....	123
10.2.1 <i>Teoretiske implikasjoner</i> .....	123
10.2.2 <i>Praktiske implikasjoner</i> .....	123
10.3 STUDIENS BEGRENSNINGER .....	125
10.4 VIDERE FORSKNING .....	126
<b>11. LITTERATURLISTE</b> .....	<b>127</b>
<b>12. VEDLEGG</b> .....	<b>135</b>



## Figuroversikt

Figur 1. Motivasjon .....	s 19
Figur 2. Konseptuell modell .....	s 35
Figur 3. Ulike verktøy for å kombinere metodene ved triangulering .....	s 39
Figur 4. Case study design .....	s 43
Figur 5. Ulike metoder for validitet og reliabilitet .....	s 64
Figur 6. Konseptuell modell med hypoteser .....	s 88
Figur 7. Person korrelasjon .....	s 94
Figur 8. Konseptuell modell med analyseresultater .....	s 100
Figur 9. Konseptuell modell korrelasjon Idealisert påvirkning – Turnoverintensjoner .....	s 104
Figur 10. Konseptuell modell korrelasjon Idealisert påvirkning – Hjelpende adferd .....	s 104
Figur 11. Konseptuell modell korrelasjon Idealisert påvirkning – Prestasjonsunnngåelse .....	s 105
Figur 12. Idealisert påvirkning – Autonomistøtte – Indre motivasjon – Turnoverintensjoner .....	s 118
Figur 13. Idealisert påvirkning – Autonomistøtte – Indre motivasjon – Hjelpende adferd .....	s 119
Figur 14. Idealisert påvirkning – Autonomistøtte – Identifisert regulering – Prestasjonsunnngåelse ...	s 120

## Vedlegg

Normalfordeling .....	s 135
Person korrelasjon .....	s 140
Reliabilitet .....	s 142
Modelltest – Lineær Regresjonsanalyse .....	s 153
Analyse av intervjuer .....	s 157
Prosjektvurdering fra NSD .....	s 186
Spørreskjema kvantitativt .....	s 187
Informasjonsskriv til respondent .....	s 193
Intervjuguide dybdeintervju .....	s 194



# 1. Innledning

I dagens landskap der stadig skiftende omstendigheter, krav og regler preger omgivelsene man jobber i, er det en kontinuerlig utfordrende oppgave å være en leder. Ikke bare det å være en leder, men en god leder. En person som andre ser opp til, følger i tykt og tynt og går til for svar på alt de lurer på. En person som de ser på som en av sine egne, en likemann, en de føler de kan dele alt med. Det skal være en person de instinktivt går til når det oppstår utfordringer, og som de ser til når en ny kurs plottes videre.

Alt dette er nærmest selvfølgeligheter å regne når man forestiller seg hva som kreves av en god leder. Men det er nærmest det det har blitt til også- en forestilling. For hvordan gjenspeiler dette virkeligheten? Finnes den gode lederen rent praktisk? Hvem er det egentlig man ser til når man lurer på noe? Er det lederen som sitter på sitt eget kontor, adskilt fra sine ansatte og opptatt med sine egne oppgaver, eller er det medarbeideren som sitter ved siden av deg som har problemer med de samme utfordringene som en selv?

Dette er spørsmål vi har stilt oss selv gjennom studiet, der vi fordyper oss innen strategi og kompetanseledelse. For det er nettopp dette som har vært kjernen i mange problemstillinger og utfordringer vi har møtt til nå; hvordan skal man motivere? Hvordan skal man finne igjen den gode lederen? Finnes det en fasit på hva som er den gode lederen? Hvordan skal man overbevise en stadig voksende gruppe med medarbeidere, som alle har sin personlige bakgrunn og sin personlige måte å motiveres på om at man er en leder man kan se til for råd og tillit?

Teorigrunnlaget for lederskap er omfattende og fullt av meninger. Når man stiller spørsmålet «hva kjennetegner en god leder?» finner man tilnærmet like mange ulike svar som antall personer man spør. Mye av teorien rundt lederskap er hentet fra det psykologiske fagfeltet, og det er ikke overraskende, man har tross alt med mennesker og personligheter å gjøre.

Men så langt det lar seg gjøre, har disse teoriene blitt operasjonalisert, strukturert og konkretisert innen visse retningslinjer. På grunn av det store omfanget med ulike stiler innenfor lederskap og dertil hørende teorier, har vi sett oss nødt til å spesifisere hva slags lederstil vi ønsker å se nærmere på og hvordan denne kan belyse problemstillingen. Lederstilen vi har valgt oss ut er transformasjonsledelse. Som flere av våre intervjukandidater peker på, er dette en lederstil som nærmest er som en selvfølge å regne i forhold til hva som er

forventet adferd av en leder. Men utfordringen er da å se hvordan et slikt begrep fungerer i praksis, og ikke minst, hvordan kan det innføres hvis man ikke allerede har et bevisst forhold til det?

Når det gjelder det psykologiske blant arbeidstakere er det mange muligheter for å tilnærme seg emnet rent faglig sett. For vår del med tanke på at vi går studiespesialiseringen strategi og kompetanseledelse, har det gjennom hele prosessen vært naturlig å ta utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien. Som vi vil se i oppgaven er dette en paraplyteori som tar for seg ulike psykologiske drivkrefter for både velvære og motivasjon, og er helt avgjørende når man tar for seg problemstillinger knyttet til arbeidsmiljø og motivasjon. Vi har valgt å fokusere på (som også selvbestemmelsesteorien vektlegger) er følelsen man som arbeidstager har av frihet i arbeidet man gjør, i litteraturen kalt autonomi. Som vi senere vil se spiller autonomi en veldig viktig rolle i hvordan arbeidstakeren oppfatter sitt arbeidsmiljø.

Vi har gjennom hele oppgaven søkt å belyse, da gjennom både intervjuer og spørreundersøkelser, spørsmål knyttet til hvordan en leders adferd påvirker arbeidsmiljøet og hver enkelt arbeidstagers trivsel på arbeidsplassen. Gjennom mellomliggende variabler omhandlende autonomi, motivasjon og kontroll, har vi vært ute etter å se hva som er de viktigste trekkene en leder kan ha for å påvirke arbeidsmiljøet i ønsket retning. Det viktigste for oss har vært å se hva som kan påvirke holdningen de ansatte har overfor sin egen jobb. Dette er holdninger som gjerne gir seg til kjenne gjennom for eksempel turnoverintensjon, altså hvor tilbøyelig er man til å ville slutte, hvor villig man er til å ville hjelpe andre og hvordan man forholder seg til de prestasjonene man selv utøver i eget arbeid.

Med grunnlag i de faglige ønskene og tilnærmingene, har vi i denne masteravhandlingen jobbet oss frem til følgende problemstilling;

## 2. Problemstilling

«Hvilke sammenhenger er det mellom transformasjonsledelse, autonomistøttende- og kontrollerende ledelse, jobbmotivasjon og jobbutfall som for eksempel turnoverintensjoner, prestasjon, prestasjonsunnngåelse og hjelpende atferd?»

### 3. Oppbygging av oppgaven

Før vi går videre inn på avhandlingen vil vi kort oppsummere innholdet i oppgaven for en enkel oversikt. Følgende er variabler vi har målt oppgavens resultater etter, og er et resultat av en analyse av hvilke faktorer som har en relevant påvirkning på hverandre. Vi kommer tilbake til variablene i metodekapittelet for en mer inngående forklaring.

1. Transformasjonell og ikke-transformasjonell adferd, herunder;
  - a. Idealisert påvirkning
  - b. Fraværende
  - c. Intellektuell stimulering
  - d. Negativ feedback
2. Arbeidsmiljø, gitt av;
  - a. Autonomistøttende ledelse
  - b. Kontrollerende ledelse
3. Motivasjon, bestående av;
  - a. Indre motivasjon
  - b. Identifisert regulering
4. Utfallsvariablene, som er;
  - a. Turnoverintensjoner
  - b. Prestasjon
  - c. Prestasjonsunnngåelse
  - d. Hjelpende adferd

De benyttede variablene er et resultat av den valgte modellen brukt som blandet metode-modell, som legger opp til denne typen forklaring. Vi har brukt kvantitativ forskning for å belyse sammenhengene og hypotesene mellom variablene våre, hvor vi bruker kvalitativ forskning på å se nærmere på bakgrunnen og mulige årsaksforklaringer mellom disse sammenhengene.

Vi har i utgangspunktet hatt langt flere variabler å velge blant når det gjelder den kvalitative forskningen (ref. tabell sitater), men siden vi ønsker å bruke dem til å belyse de kvantitative variablene, har vi valgt å kun beholde de overlappende variabler.

De uavhengige variablene vi ekskluderte ble forkastet fordi de ikke hang sammen med den kvantitative forskningsmodellen. Den kvantitative modellen på sin side ble et resultat fra analyse av de kvantitative dataene innsamlet, der vi forkastet en rekke variabler som falt utenfor kravene (ref. Analysekapittelet s.85 og 91), det var ingen forskningsmessig hold i å kunne bruke de til videre analyse. Vi endte opp med 12 variabler over fire ledd, hvor den kvalitative konseptuelle modellen vil bli brukt til å gi en mulig årsaksforklaring til den kvantitative konseptuelle modellen.

Vi velger å legge ved hele sitat-tabellen slik at vi kan forklare hvordan intervjuene ble transkribert og analysert for å gi oss oversikten over hvilke data vi satt igjen med. Vi kommenterer også de variablene som ikke ble med i den konseptuelle modellen, først og fremst for å gi en like god oversikt over de kvalitative dataene som de kvantitative.

Når det gjelder sammenhengen mellom de ulike variablene, vil disse underbygges av sitatene vi har funnet på området, samt foreliggende forskning mellom variablene. Vi vil så forklare nærmere de konkrete korrelasjonstallene funnet gjennom SPSS-analysen.

For å komme tilbake til den blandede modellen vi har valgt å gå for, ser vi at det er en modell som tar sikte på at den kvantitative undersøkelsen skal undersøke sammenhengene mellom de ulike uavhengige variablene og utfallsvariablene. Rollen til den kvalitative undersøkelsen i vår masteravhandling er å kunne forklare nærmere den praktiske innfallsvinkelen for situasjonen vi undersøker. Gjennom den kvalitative undersøkelsen har vi vinklingen av problemstillingen fra ledelsens perspektiv, og vinklingen av problemstillingen sett fra de ansatte sin side ved den kvantitative undersøkelsen. Siden vi har to forskjellige vinklinger på å forklare samme problemstilling, har vi i denne oppgaven valgt en triangulering i måten vi håndterer det samlede datamaterialet på. Dermed er vår intensjon slik at det er den kvantitative konseptuelle modellen som skal gi oss en korrelasjonsoversikt mellom variablene, og den kvalitative konseptuelle modellen vil bidra med å gi et perspektiv og en forklaring på mulige årsaksforhold for korrelasjonene.

Fra den teoretiske innledningen av oppgaven, hvor vi presenterer den konseptuelle modellen og forskningen som er gjort på sammenhengene som er presentert. I metodekapittelet vil vi forklare fremgangsmetoden av hvordan vi har valgt å gjøre det rent

praktisk, helt fra inndelingen av variabler til sammenslåingen av de to konseptuelle modellene. Deretter vil vi i resultat/analyse kapittelet forklarer nærmere prosessen for å teste variabler, før de eventuelt beholdes eller forkastes, da som et resultat av analysearbeidet i SPSS, med testing av spørsmål som fra spørreundersøkelsen osv.

Forvirringen med at vi har presentert den konseptuelle modellen før vi forklarer hvorfor de ulike variablene blir forkastet i analysekapittelet, er enkel. Selve innledningen i oppgaven er ikke ment å være en innledning kronologisk sett med tanke på hvordan selve oppgaven har blitt løst, men mer som en innledning på hvordan resten av oppgaven vil se ut. For leseren sin del vil det være hensiktsmessig å presentere den i introduksjonen slik at det oppfattes som at oppgaven har en mer logisk progresjon. Vi kan derfor si at det er den konseptuelle modellen presentert her i innledningen som vil være å finne i resultatene senere i metoden og analysen før vi viderefører den inn i diskusjonen. Dermed vil introduksjonen kunne følge et slikt oppsett;

- Vi presenterer de ulike teoretiske antagelsene knyttet til innholdet i det vi skriver, altså transformasjonsledelse, selvbestemmelse, motivasjon og jobbtilfredshet.
- Vi begrunner hvorfor vi velger å se på sammenhengene mellom disse teoretiske retningene i vår avhandling.
- Før vi presenterer den konseptuelle modellen vil vi presentere forskning gjort på sammenhengen mellom de ulike variablene vi ønsker å bruke.
- Vi presenterer den konseptuelle modellen brukt i avhandlingen, bearbeidet med utgangspunkt fra tidligere forskning, før vi kommer tilbake til opparbeidelsen av modellen mer informativt i metodekapittelet.
- Vi følger opp de konseptuelle modellen med tilhørende hypoteser som legger løpet for hvordan vi legger opp oppgaven vår videre.

Avslutningen av teorikapittelet vil være å la hypotesene henge litt i luften før vi skal komme tilbake til dem i analysekapittelet, men før vi kommer så langt må vi gjennom et metodekapittel, hvor vi går mer inn på hvorfor vi valgte case og blandet metode. Videre vil vi forklare hvordan vi har forsøkt å sikre validitet og reliabilitet i datainnsamlingen og analysen, og hvorfor vi har valgt det forskningsdesignet vi har kommet frem til.



## 4. Teoretisk introduksjon

### 4.1 Transformasjonsledelse

I dette kapitlet skal vi gå nærmere inn på hva som ligger i begrepet transformasjonell ledelse og hvilke faktorer som preger denne lederstilen. Grunnen til at vi har valgt å gå for akkurat denne typen ledelsesstil, er at vi med omfattende gjennomgang av eksisterende ledelsesteorier og deres bruksområder har funnet ut at dette er den stilen vi vil se nærmere på i vårt videre arbeide. Vi ser at transformasjonell ledelse i stor grad handler om å være en lederskikkelse som er preget av autentisitet, karisma, omtanke og altruisme. Dette er lederen som er opptatt av hvordan man skal få hentet det optimale ut av hver enkelt person, legger mye vekt på kommunikasjon og forståelse både hos sine ansatte samt de ansatte seg mellom.

#### 4.1.1 Teori om transformasjonsledelse

Den transformasjonelle lederstilen presenteres som karakterisert av enkelte trekk for en slik typisk leder. Det kanskje viktigste trekket til en transformasjonell leder er evnen til å artikulere en overbevisende visjon. Man viser da en sterk følelse av mening (Schuh, Zhang & Tian (2012), s.630).

Den karismatiske rollemodelleringen, der lederne ikke bare påvirker sine følgere gjennom overbevisende kommunikasjon, men de utøver også selv hva de sier andre skal gjøre, de «walk the walk». De er selv et eksempel på forventet og ønsket adferd (Schuh et al., 2012, s.630).

Noe av kritikken mot transformasjonell lederstil er at den kan brukes til både ondt og godt. Noen av trekkene som diskuteres i dette momentet er personlighetstrekk som for eksempel narsissisme, machiavellisme, psykopati og behovet for personlig makt (Schuh et al., 2012, s.630).

To typer transformasjonelle ledere har blitt identifisert av Bass og Steidlmeier;

Autentiske transformasjonelle; ledere som fokuserer på altruistiske mål og det felles gode, hvis adferd preges av høy moral og etiske standarder.

Pseudotransformasjonelle ledere; disse er mest opptatt av sin egen status og autoritet. I tillegg søker de makt og stilling, selv på bekostning av følgerne sine oppnåelser.

Hovedskillet ligger i intensjonene til lederne, der den autentiske fokuserer på altruistiske mål som promoterer det felles gode, mens den pseudotransformasjonelle styres av selvsentrerte motiver (Schuh et al., 2012, s.631).

Moralsk lederskap er en type lederskapsadferd som er tilknyttet transformasjonell ledelse. Adferden har blitt definert som en generelt altruistisk lederadferd, og innebærer adferd som viser overlegen personlig dyd og generøsitet. Hovedfokuset i denne adferden er det felles gode, og moralske ledere bruker deres autoritet til det felles beste (Schuh et al., 2012, s.631).

Disse lederne styrer også bevisst unna det å bruke sin autoritet for personlig vinning. Adferd som nærmest går på bekostning av lederens velvære, men er til det beste for gruppen er en av de mest direkte måtene å vise ens forpliktelse til det kollektive og dets velvære. Dette er adferd som bygger oppunder medlemmenes inntrykk av at lederen er opptatt av gruppens beste. Effekten er ekstra sterk dersom følgerne på forhånd har vært usikre på lederens intensjoner. Slik adferd vil gjøre det mer sannsynlig at følgerne gjør en ekstra innsats innenfor og utenfor sin egen rolle, mye på grunn av et følt behov for at man skylder lederen noe siden han selv har ofret seg (Schuh et al., s.632).

Kjernen av transformasjonell ledelse handler om at man skal styre organisasjonsmessige endringer. De transformasjonelle lederne lykkes i å igangsette endringer i strukturer, verdier, teknologi, prosedyrer og/eller produksjon. Studier presentert i Moynihan & Van Wart (2013) gjort av Javidian & Waldman (2003) har avdekket at transformasjonelt lederskap innen offentlig sektor er preget av fire grunnleggende karakteristika; energi og besluttsomhet, visjoner, bestemmelse av utfordringer og oppmuntring av de ansatte, og en passende grad av risikotakning. Den tidligere stilen som gjerne omtales som transaksjonsbasert lederskap som var i vinden fra 50- til 70-tallet, var gjerne tilpasset den mer statiske offentlige lederstilen. I moderne tid er den transformasjonelle lederstil gjerne tilpasset en mer dynamisk og endringspreget hverdag. Det er et tegn i tiden at endringer er noe som kommer til å i særlig større grad prege de moderne bedriftene, noe som krever en grad av tilpasning av lederne (Moynihan & Van Wart, 2013, s. 558).

Effektive ledere sikrer ikke bare at ting blir gjort og at de ansatte er tilstrekkelig myndiggjort i nåtiden, men tar også ansvar for at organisasjonen blir tatt med inn i fremtiden.

Behn (1998) sier i Moynihan & Van Wart (2013) at omstendighetene og miljøene i organisasjonen er i stadig endring, så rollen til lederen må tilpasses for å sikre at organisasjonen skal implementere endringene som gjør seg nødvendige. Det kan da være til hjelp å ha en karismatisk personlighet, men det er ikke nødvendig. Årsaken er at implementeringen av endringer er i seg selv en vitenskap og krever at man følger en rekke trinn for å sikre optimalt utfall. Utfordringen i moderne organisasjoner ligger ikke bare i det å sikre kvaliteten på selve utformingen av endringen, men i å sikre en god kommunikasjon av målene fra den transformasjonelle lederen til de ansatte (Moynihan & Van Wart, 2013, s. 558).

En av de mest etablerte konseptualiseringene av transformasjonell ledelse ble utledet i 1985 av Bass, som omfatter fire former for adferd;

- Idealisert påvirkning; ledere bruker idealisert påvirkning når de selv fremstår som en modell eller et eksempel til etterfølgelse og oppmuntrer sine ansatte til å ha en emosjonell tilknytning til seg selv.
- Individuell motivasjon; er noe ledere tar i bruk for å oppmuntre kollektiv entusiasme ved å dele sine mål og verdier. De kommuniserer klart organisasjonens mål og overtaler de ansatte til å omfavne viktigheten av å oppsøke utfordringer. Dette er en måte lederen overtaler de ansatte til å følge visjonen.
- Intellektuell stimulering; lederen bruker dette for å fostre de ansattes kreativitet, innovasjon, ideer og tanker rundt forbedringer.
- Individuell hensynstakning; lederen tar hensyn til individene ved å vise at de tar høyde for de individuelle behovene gjennom coaching, mentorvirksomhet og annen type støttende adferd.

(Fernet, Trepanier, Austin, Gagne, & Forest, 2015, s.13).

Selv om transformasjonelt lederskap krever mye av ledere i form av lidenskap, forpliktelse, energi og innsikt, så er det ofte fare for at de ledere med stor tro på seg selv kan bli egoistiske. Stor innsikt og visjoner kan bli til en form for manisk dominans dersom man ikke har en dose med pragmatisme og input. Mye selvtillit kan bli til narsissisme og blottet for ydmykhet. Å være heroisk, være villig til å ofre seg og ta risikoer kan bli til blindsoner og skjødesløshet, som igjen kan føre til at organisasjonen blir sendt i feil retning. Moderne ledere

møter på mange utfordringer i forbindelse med endringer. På grunn av de ulike omstendigheter er det stadig skiftende meninger om hva som er «gode» endringer, og stae ledere risikerer å overse de demokratiske innspillene. Staheten gjør at de oppfattes som egoistiske og lite sensitive. En annen faktor moderne ledere ofte må ta hensyn til, er en stadig større offentlig bevissthet rundt endringene som skjer i en organisasjon. Media setter raskt sitt søkelys på de endringene en leder implementerer. Den større offentlige bevisstheten gjør at det er lett for en leder å føle seg handlingslammet, siden man kan føle et kritisk lys fort blir satt på den endringen man velger (Moynihan & Van Wart, 2013, s. 558).

Det er verdt å se på at ledere som evner å vise individuelt hensyn har gjerne en tendens til å utvikle dyadiske mellommenneskelige relasjoner av relativt høy kvalitet med hver enkelt ansatt. Dette er ledere som klarer å forstå den ansattes spesifikke behov, hva de ønsker, tilbyr informasjon og de ressursene man trenger for å fullføre oppgaver samt gir dem muligheten til å handle på egen hånd. Den transformasjonelle lederen klarer gjennom intellektuell stimulering å stimulere sine ansatte til å tenke gjennom sine egne måter å gjøre ting på, og revurdere opprinnelige antagelser om jobben sin. Ansatte som oppnår denne typen stimuli ser seg sjelden fornøyd med å gjøre ting på en etablert måte, men søker heller etter å utvikle unike tilnærminger til jobbrelevante utfordringer gjennom å uttrykke sin individualitet. Slik tilpasning er med på å hjelpe de ansatte til å forfølge og tilfredsstille sin egen personlige identitet. (Tse & Chiu, 2011, s.2829).

Mange oppfatter identiteten til gruppen de er en del av som grunnlag for defineringen av seg selv, og man sammenligner gjerne slike karakteristika med andre grupper for å vurdere sin egen verdi. Ut fra dette kan man trekke at den kollektive identiteten reflekterer graden av hvorvidt et individ sitt syn på seg selv er gitt i kollektive termer. Dersom individet identifiserer seg med gruppen, medfører det gjerne at man fokuserer i større grad på interessene til gruppen som helhet enn sine egne interesser. Transformasjonell lederstil som fokuserer på gruppenivå påvirker de ansatte sin gruppeidentitet fordi det er noe som gjerne fokuserer på gruppen fremfor individet (Tse & Chiu, 2011, s.2829).

Gruppefokusert transformasjonell lederstil er effektiv til å forbedre de ansatte sin kollektive identitet gjennom å skape et bilde av organisasjonens fremtid som de liker. Ved å gjøre dette bildet åpenlyst og inspirerende så føler de en stolthet og en form for tilhørighet til gruppen. De som da følger i denne gruppen ser på sitt eget medlemskap i gruppen som verdifullt og viktig, og i forlengelse av dette identifiserer de gjerne seg selv basert på

karaktistikaene til gruppen og gruppens delte visjon. Det er viktig å ta med at den transformasjonelle lederen forbedrer gruppeidentiteten gjennom å promotere internalisering av verdier og engasjement i arbeidet. Dette kan oppnås ved at lederen nærer opp under de ansattes aksept av gruppens mål og gjør dem i stand til å se hvordan de kan jobbe sammen for å oppnå de samme målene. Så snart de ansatte identifiserer seg med verdiene til gruppen vil de begynne å fokusere på den kollektive interessen og meningen, og de ser på sin egen innsats som bidrag til den felles retningen (Tse & Chiu, 2011, s.2829).

En mer inngående forståelse av hvordan transformasjonell ledelse kan påvirke ansattes motivasjon kan gis sett i lys av JD-R modellen. Dette er en modell som tar for seg hvordan arbeidsmiljøet kan deles opp i to ulike karakteristika, nemlig krav og ressurser. Kravene er de ulike fysiske, psykososiale og organisatoriske aspektene ved arbeidsplassen som er belastende i ulik grad. Kravene kan være en kilde til stress når de hindrer den ansatte i å fullføre gitte oppgaver og dermed påfører den ansatte kognitive, fysiske og emosjonelle kostnader. Ressursene, på sin side, er de ulike fysiske, psykososiale og organisatoriske aspektene som støtter individet i sitt arbeid. Eksempler på dette kan være sosial støtte, kontroll på jobb og anerkjennelse. Ressursene er faktorer som hjelper den ansatte i å fullføre sine oppgaver, så vel som å berike deres arbeid samt bidra til en personlig utvikling og velvære (Fernet et al., 2015, s.13).

Tidligere forskning har gitt oss forståelsen for at ledere kan ha en stor påvirkning på sine ansatte i form av at de legemliggjør virkeligheten som de ansatte befinner seg i og må arbeide. Forskning gjort av Piccolo og Colquitt (2006, referert i artikkelen) viser at ansattes oppfatning av hvorvidt deres leder har en grad av transformasjonell ledelse er avhengig av hvordan de oppfatter at deres egne grunnleggende arbeidsforutsetninger er tilfredsstillt. Forutsetningene er faktorer som variasjon, identitet, betydningsfullhet, autonomi og feedback. Gjennom sine handlinger kan transformasjonelle ledere påvirke oppfatningen man har av ressurser på arbeidsplassen ved å skape et miljø preget av kommunikasjon, deling, autonomi og individuell anerkjennelse (Fernet et al., 2015, s.13).

Det er også mulig for den transformasjonelle lederen å forme de ansattes oppfatning av arbeidskravene gjennom for eksempel å gi de ansatte en meningsfull begrunnelse for hvorvidt de krevende arbeidsoppgavene er nødvendige og nyttige. Dersom det oppstår misforståelser og tvetydighet rundt oppgaver, kan lederen informere, svare på spørsmål og gi veiledning og assistanse der det er påkrevd (Fernet et al., 2015, s.13).

### 4.1.2 Forskning på transformasjonsledelse

*Transformational leadership and optimal functioning at work: on the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation;*

Resultatene ga forskerne en dypere forståelse av rollen som transformasjonsledelse har på de ansattes funksjonalitet. Der tidligere forskning har pekt på de adaptive jobbkarakteristikaene som autonomi og variasjon i arbeidsoppgaver, så har resultatene her pekt på at transformasjonsledelse også er relatert til de ansattes oppfattelse av ugunstige jobbkarakteristika. Dette kan ses på som for eksempel krav. En ledelsesadferd preget av transformasjonsledelse er dermed i stand til å kunne forme de ansattes subjektive oppfatning av deres arbeid. Gjennom dette kan lederen hjelpe til med å skape et arbeidsklima med færre krav og gir mer ressurser til de ansatte. Siden krav fra arbeidsplassen sin side ofte er noe som er forbundet med negative psykologiske effekter, vil dette være en merkbart stor fordel med transformasjonsledelse (Fernet et al., 2015, s.26).

Artikkelen peker på viktigheten av å gå dypere i vår forståelse av transformasjonsledelse og dens påvirkning på de ansattes motivasjon. Der tidligere forskning har pekt på hvordan transformasjonsledelse støtter de ansattes villighet til å investere av seg selv i det å oppnå organisasjonens mål, så viser resultatene fra denne forskningen at det er en sterk korrelasjon og relevans tilknyttet de underliggende motivasjonsprosessene. Gjennom ressurser gitt fra arbeidsplassen, legger transformasjonsledelse til rette for autonom motivasjon hos de ansatte slik at de kan sette pris på oppgavene de blir gitt. Argumentene fra dette er at jobbressurser fostrer en internaliseringsprosess, noe som lar de ansatte internalisere deres leders verdier og mål som sine egne (Fernet et al, 2015, s.26).

Artikkelen trekker frem viktigheten av å implementere forskning på SDT (self-determination theory) inn i arbeidsplassen. Studier som baserer seg på SDT fokuserer gjerne på de sosiale miljøene og kobler gjerne ansattes motivasjon opp mot aspekter som arbeidsklima og deres overordnedes interpersonlige stil. Denne studien bygger videre på dette og setter lys på mulige nye forklaringsmodeller for disse relasjonene. Videre peker den på viktigheten av å skille ulike former for ansattmotivasjon fra hverandre. Eksempelvis vil psykologisk investering på arbeidet som kan manifestere seg i form av for eksempel autonom eller kontrollert motivasjon ikke nødvendigvis knytte seg opp mot de samme psykologiske erfaringene, holdningene eller handlingene på jobb. Studien legger frem empiriske bevis for at autonom motivasjon er den eneste typen motivasjon som både fostrer positive utfall på jobb

samtidig som den hindrer psykologiske kostnader (Fernet et. At, 2015, s.27).

*Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership: a self-determination theory perspective;*

Artikkelen bidrar til litteraturen rundt ledelse på flere måter. Når det gjelder å undersøke koblingen mellom de interpersonlige forholdene og oppfatningen av transformasjonell ledelse så ser denne forskningen at ledere som selv tror at de deltar i meningsfulle forhold og relasjoner, gjerne ser på seg selv som ledere som kan inspirere andre. Disse funnene underbygges av teorien om at interpersonlige forhold er viktige for en suksessfull ledelse. Funnene i denne artikkelen bidrar til denne teorien ved å avdekke viktigheten av motivasjonsfaktorer i koblingen mellom oppfattet kvalitet i forholdene/relasjonene og den oppfattede transformasjonsledelsesmessige adferden (Fernet, Trepanier & Austin (2012) s.275).

Funnene i forskningen fra denne artikkelen argumenterer for at det å skape et miljø preget av å nære oppunder og forsterke kvalitetsrelasjoner mellom ledere og deres ansatte så vel som deres overordnede vil legge til rette for oppfatningen av transformasjonell ledelse. Man kan sette pris på lagarbeid og respekt for andre, noe som hjelper organisasjoner med å fostre relasjoner med høy kvalitet mellom medlemmene (Fernet et al., 2012, s.276).

«Med ref. til problemstillingen, teori og forskning, forventer vi at transformasjonsledelse vil være assosiert med positiv motivasjon, for eksempel; bruk av transformasjonsledelse resulterer i autonom motivasjon hos de ansatte og økt lagånd.» For å belyse nærmere teori tilknyttet dette, vil vi nå gå inn på teori rundt selvbestemmelse og motivasjon.

### 4.2 Selvbestemmelse og motivasjon

I dette kapittelet vil vi se nærmere på motivasjonsteori, da i lys av selvbestemmelse. I tråd med vår problemstilling vil vi se nærmere på hvordan motivasjon preges av ulike psykologiske faktorer. Med den teoretiske vinkling vi ønsker å belyse oppgaven vil det være fornuftig å knytte selvbestemmelse og motivasjon opp mot transformasjonsledelse, og hvordan det kan anvendes i praksis.

Selvbestemmelsesteori er et teoretisk grunnlag med bred empirisk støtte i forskningsmiljøet. Å bruke dette som utgangspunkt for å jobbe med motivasjonsteorien vil gi oss et solid fundament å bygge videre på. Som vi ser gjennom teorigjennomgangen vår er det nær korrelasjon mellom mye av teorigrunnet for transformasjonsledelse og selvbestemmelse, da faktorer som autonomi, samhørighet og kommunikasjon er noe som går igjen. Vi vil her presentere den teoretiske bakgrunnen for selvbestemmelsesteorien, samt en kort oversikt over aktuelle forskning på temaet.

#### 4.2.1 Teori om selvbestemmelse og motivasjon

Selvbestemmelsesteori (SDT) omtales som en organismisk-dialektisk tilnærming til menneskelig motivasjon, emosjon og personlighet i sosiale kontekster som har mottatt empirisk bekreftelse på arbeidsplassen og andre områder i livet.

- Det sentrale temaet i SDT er antagelsen om tre grunnleggende psykologiske behov;
- Autonomi; beskriver oppfatningen om at ens adferd er selvbestemt og et resultat av ens egne valg. Motsetningen til dette er at man føler seg tvunget til å gjøre noe, og må gjerne handle mot ens egen vilje. Dette kan være på grunn av både eksterne og interne faktorer.
  - Kompetanse; handler om oppfatningen om at ens adferd er effektiv og mestret. Kontrasten til dette vil være å føle at man er ineffektiv og ikke i stand til å oppnå de ønskede utfallene.
  - Tilhørighet; handler om at man oppfatter en form for tilknytning til andre viktige personer rundt seg. Kontrasten til tilhørighet blir at man ikke føler en form for fellesskap med de rundt seg og mangler tilknytning til dem.



Ifølge SDT så vil tilfredsstillelsen av de tre behovene danne grunnlaget for psykologisk vekst og sunn funksjonalitet, hemmingen av disse behovene antas å føre til tap av energi, dysfunksjonalitet og lidelse (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci & Williams, 2017, s.276).

Forskning fra selvbestemmelsesteori viser at omgivelser på arbeidsplassen som er støttende i forhold til de grunnleggende psykologiske behovene er også et betydelig grunnlag for optimal motivasjon, funksjon og velvære blant ansatte. Man ser også at psykologiske krav på jobben som viser seg gjennom stadige høyere krav i forhold til ytelse og mer kompleks teknologi, vil føre til at de ansatte oppfatter arbeidsplassen mer som hemmende i forhold til deres behov. Resultatet er at arbeidsplassen kan oppfattes som stressende (Olafsen et al., 2017, s.275).

Det er viktig å påpeke hvordan at det er forskjell mellom det å føle en frustrasjon tilknyttet disse behovene, og det å ikke være tilfredsstilt. Konsekvensene er ei heller like. Det å ikke være tilfredsstilt med behovene resulterer i å passivt se bort fra dem, mens det å være frustrert over dem følger gjerne at behovene er aktivt forhindret. Konsekvensen av å ikke være tilfredsstilt vil kunne bremse og hemme den psykologiske utviklingen og velvære, mens det å være frustrert vil kunne påføre psykologisk fragmentering og lidelse. For å sette det i en arbeidsmessig kontekst, kan man si at det å ikke føle en tilhørighet til de andre ansatte vil kunne få en ansatt til å føle seg mindre vital og lykkelig. Om man i tillegg aktivt støter ut og avviser denne ansatte, så vil den ansatte føle seg isolert og deprimert. Det er altså snakk om graden av at den behovsmessige tilfredsstillelsen blir forhindret og motarbeidet (Olafsen et al., 2017, s.276).

Omfattende forskning har pekt på sammenhengen mellom det å oppleve en tilfredsstillelse av behovene og et generelt velvære og en psykologisk tilpasning, i tillegg til en lavere grad av utbrenthet (Olafsen et al., 2017, s.276).

Malka og Chatman (2003) definerer arbeidsverdi orientering som «work-related reinforcement preferences, or tendencies to value specific types of incentives in the work environment» (Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte & Van den Broeck, 2007, s.252). Dette beskriver individuelle preferanser heller enn bestemte standarder man burde foretrekke. Indre og ytre arbeidsverdi orientering legger opp til formuleringen av indre og ytre arbeidsmål. Arbeidsmål, på sin side er mer spesifikke enn arbeidsverdi orienteringer

fordi de refererer til et bestemt objekt eller et ønsket sluttresultat. På en annen side så er arbeidsverdi orientering mer generell og abstrakt da det reflekterer de ansattes generelle preferanse mot arbeid (Vansteenkiste et al., 2007, s.253).

Det antas at indre arbeidsverdi orientering er noe som reflekterer de ansattes ønske om å aktualisere seg selv, utvikle seg og vokse på arbeidsplassen. I tillegg reflekterer det deres ønske om å bygge meningsfulle og tilfredsstillende relasjoner til sine kolleger og ønsket om å hjelpe andre som har behov for det. I SDT antas det at indre verdier er assosiert med et høyere nivå av velvære, fordi det å tilfredsstillende de indre verdiene tilrettelegger for tilfredsstillelsen av de tre grunnleggende behovene autonomi, tilhørighet og kompetanse (Vansteenkiste et al., 2007, s.253).

Ifølge Watts (1992) i Vansteenkiste et al (2007) kan man se på ytre arbeidsverdi orienteringer som å omfatte «the traditional pursuit of success by advancing up the organizational hierarchy to achieve prestige, status, and high income».

I SDT reflekterer søken etter finansiell suksess, makt og status en ytre orientering, da viktigheten av disse verdiene stort sett ligger i den forventede personlige beundringen og selvverdien som oppnås ved å realisere dem. SDT forteller oss at de ytre verdiorienterte verdiene gjerne fokuserer på å oppnå eksterne indikatorer på verdi, slik som sosial aksept og eksterne belønninger, som gjør at de gjerne overser sine personlige ønsker og interesser. Det å tilegne seg en ytre orientering, en orientering fokusert på det «å ha», er gjerne forbundet med å avvike fra psykologisk helse fordi en slik orientering og adferd hemmer tilfredsstillelsen av de grunnleggende psykologiske behovene (Vansteenkiste et al., 2007, s.253).

Når det gjelder de tre grunnleggende behovene innen SDT ser man en klar sammenheng mellom graden av ytre verdiorientering og tilfredsstillelsen av behovene. Når det gjelder behovet for tilhørighet, er individer med en ytre verdiorientering i mindre grad i stand til å knytte seg til andre rundt seg på en nær, autentisk og tillitsvekkende måte. Problemet kan være fordi individene med en ytre orientering gjerne «objektiverer» de rundt seg og bruker dem for å oppnå materielle goder. De med en indre orientering derimot har en større grad av omsorg overfor andre, kan relatere seg til andre på en troverdig måte og legger til rette for en følelse av tilhørighet (Vansteenkiste et al., 2007, s.254).

Behovet for autonomi er også påvirket av graden av ytre verdiorientering. Individer med en ytre orientering fokuserer på belønning, ros og eksterne insentiver. De har en større tilbøyelighet til å føle seg presset til å foreta visse handlinger basert på de ego-involverte

kravene og de stressende interpersonlige sammenligningene. Med andre ord føler de seg drevet til handlinger som gir dem muligheten til å sammenligne seg med andre, og som gir dem muligheten til å tilfredsstille behovet sitt for de ytre belønningene, noe som kan hemme behovet for autonomi.

På den andre siden er de med en indre verdiorientering mer opptatt av å utvikle sine talenter og potensialer, og vil gjerne ta initiativ til å delta i avgjørelser på arbeidet, som legger til rette for følelsen av autonomi (Vansteenkiste et al., 2007, s.255).

Det tredje behovet: kompetanse, er også påvirket av verdiorienteringen. I Vansteenkiste (2007) mener Kasser (2002) at siden de eksternt orienterte individene gjerne over-idealiserer rikdom og eiendeler, så er de mer tilbøyelige til å konsekvent ha en følelse av manglende kompetanse innen det å oppnå sine verdier. I motsetning vil de med en indre verdiorientering gjerne oppsøke oppgaver de oppfatter som utfordrende slik at de kan utvikle nye ferdigheter, som igjen vil tilfredsstille deres behov for kompetanse (Vansteenkiste et al., 2007, s.255).

Intern motivasjon omhandler ens atferd styrt av interessen i atferden i seg selv og er prototypisk autonom. SDT påpeker at ekstern motivasjon kan variere i graden den blir oppfattet som autonom og kontrollert. Atferd som i utgangspunktet oppfattes som lite interessant, krever gjerne et eksternt insentiv- en ekstern motivasjon. En ekstern motivasjon gjør det slik at det å utføre handlingen avhenger av en direkte kobling mellom utført adferd og det ønskede utfallet, som for eksempel gjennom en belønning eller anerkjennelse. Innen SDT sier man gjerne at en slik handling er eksternt regulert, altså initiert og vedlikeholdt av betingelser som er eksterne i forhold til personen som utfører handlingen. Dette er gjerne prototypen av kontrollert motivasjon. Med andre ord utfører man handlingen utelukkende fordi man ønsker å oppnå den eksterne belønningen (Gagné & Deci, 2005, s.334).

Når en verdi som er assosiert med en viss adferd blir internt regulert, så er dette også en form for ekstern motivasjon. Det at man internaliserer verdien betyr at man tar de verdiene, holdningene eller styrende strukturene og internaliserer dem, slik at adferden ikke lenger er avhengig av den eksterne og kontrollerende motivasjonen for å utføres. Selv om man gjerne ser på det å være internt og eksternt motivert som to adskilte sider og det å være kontrollert eller autonom i sin adferd er enten/eller, så legger SDT frem det som et kontinuum. Det er altså gradforskjeller i oppfatningen av hvorvidt en ekstern regulering har blitt internalisert. Jo mer den har blitt internalisert, jo mer autonom sier man at den eksterne adferden har blitt.

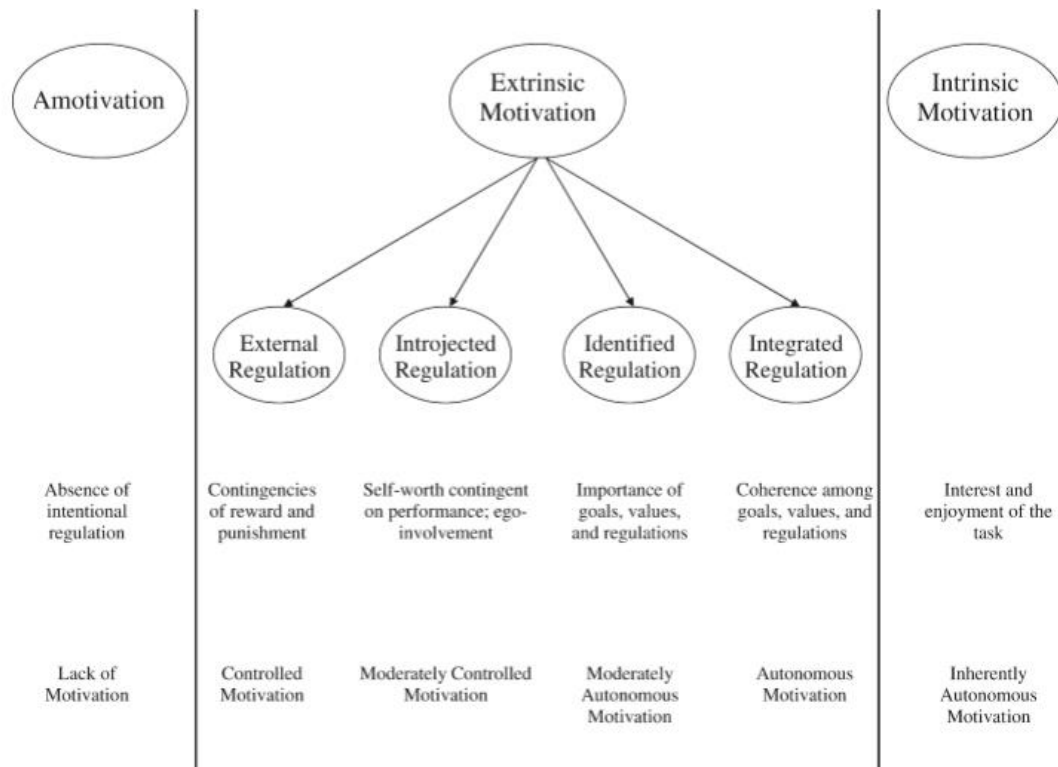
SDT bruker tre underliggende begreper for å beskrive internaliseringsprosessen, nemlig introjeksjon, identifisering og integrering (Gagné & Deci, 2005, s.334). Dette går vi videre inn på i neste avsnitt.

En regulering man har tatt til seg, men ikke ennå gjort til en del av seg selv sies å være introjektert regulering, og det er akkurat som om det er reguleringen i seg selv som styrer personen og dens adferd. Det er altså fremdeles en form for kontrollert adferd (Gagné & Deci, 2005, s.334).

Det å være autonomt eksternt motivert krever at man identifiserer seg med verdiene i en gitt type adferd i forhold til sine egne mål man selv har satt. Under identifisert regulering føler gjerne individet en større form for frihet og vilje fordi adferden går overens med deres egne mål og identiteter (Gagné & Deci, 2005, s.334). Den integrerte reguleringen tillater at den eksterne motivasjonen blir fullstendig autonom og frivillig. Man oppfatter adferden som en del av en selv, sine egne verdier og holdninger (Gagné & Deci, 2005, s.335).

I teorien er gjerne den integrerte reguleringen den mest avanserte utviklingen av eksternt motivasjon, og deler mange likhetstrekk med den andre typen autonom motivasjon, nemlig intern motivasjon. Det er dog viktig å påpeke at integrert motivasjon ikke blir til intern motivasjon, men er fremdeles ansett som autonom eksternt motivasjon. Dette er fordi personen er ikke interessert i adferden i seg selv, men adferden blir instrumentelt viktig for personens egne mål. Oppsummert så kan man si at intern motivasjon og integrert eksternt motivasjon er to ulike typer autonom motivasjon (Gagné & Deci, 2005, s.335).

Som *figur 1. Motivasjon* vil vise, så legger SDT frem et selvbestemmelses kontinuum som går fra amotivasjon, der man har fullstendig manglende selvbestemmelse, og til intern motivasjon, som er fullstendig selvbestemt. Langs dette kontinuumet er de fire ulike typene eksternt motivasjon, der eksternt er den mest kontrollerte og introjektert, identifisert og integrert er de progressivt mer selvbestemte (Gagné & Deci, 2005, s.335).



Figur 1. Motivasjon

Internt motivert adferd er adferd som er utøvd fordi aktiviteten i seg selv er interessant. Amotivasjon på den andre siden betyr at man har ingen intensjon om å utøve adferden og man har ingen klar formening om hvorfor noen gjør det (Gagné & Deci, 2005, s.336).

#### 4.2.2 Forskning på selvbestemmelse og motivasjon

*On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory;*

Artikkelen har sett på «den mørke siden» av arbeid, sett i lys av SDT, der hindring av de tre primære psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet korrelerer med høyere nivåer av arbeidsrelatert stress. I modellen presentert i artikkelen var arbeidsrelatert stress assosiert med høyere nivåer av somatiske symptomer, som på sin side var assosiert med høyere nivåer av emosjonell utmattelse, turnover villighet og fravær. Resultatene i artikkelen underbygger viktigheten av motivasjonelle faktorer for den psykologiske og fysiske velværen til de ansatte. Det å forstå motivasjonsfaktorene som muligens kan bidra til somatiske

symptomer er viktig, ikke bare for de ansatte, men for bedriften de tilhører som helhet (Olafsen et al., 2017, s.280).

Resultatene fra studien peker på et behov for organisasjonen å gjenkjenne den potensielle kostnaden som kan oppstå dersom de ansatte velger å slutte på grunn av stressrelaterte tilstander. Dette er tilstander som oppstår på grunn av hindringen av de grunnleggende psykologiske behovene, og kan påføre organisasjonen kostnader i form av å miste gode ansatte og måtte finne nye (Olafsen et al., 2017, s.282). På grunn av konsekvensen av å misligholde behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet, vil organisasjoner tjene på å forhindre at miljøer som hemmer disse behovene oppstår (Olafsen et al., 2017, s. 283).

Studien oppsummerer med å påpeke at det er viktig for organisasjoner å skape behovsstøttende sosiale kontekster for å underbygge fullstendig funksjonalitet og organismisk velvære blant de ansatte (Olafsen et al., 2017, s.283).

### *Examining the roles of work autonomous and controlled motivations on satisfaction and anxiety as a function of role ambiguity;*

Resultatene fra denne studien bekrefter i stor grad det eksisterende teori og forskning sier, som er at autonom motivasjon er positivt korrelert med tilfredsstillelse på arbeid og negativt korrelert med angst. På den andre siden er kontrollert motivasjon positivt relatert til angst og negativt assosiert med arbeidstfredsstillelse. I tråd med tidligere forskning bekrefter dette at autonom og kontrollert motivasjon leder til høyere henholdsvis tilfredsstillelse og angst. Generelt kan man altså si at autonom motivasjon er assosiert med mer positive konsekvenser enn kontrollert motivasjon (Gillet, Fouquereau, Lafreniere & Huyghebaert (2016), s.654).

Et annet resultat fra denne forskningen som er verdt å påpeke er at tvetydighet rundt rollen man har på jobb er assosiert med lavere tilfredsstillelse og mer angst. Det er også i tråd med tidligere forskning som peker på at økt tvetydighet i forhold til rollen man har på arbeidsplassen er korrelert med høyere grad av angst og lavere grad av tilfredshet (Gillet et al., 2016, s. 654).

Det tredje og mest fremtredende bidraget denne studien har på eksisterende teori er antagelsen om at tvetydigheten man kjenner rundt egen arbeidsrolle fungerer som en

moderator mellom motivasjon og arbeidsresultat. Nærmere bestemt ser man at når tvetydigheten rundt rollen man har på arbeidsplassen er lav, har autonom motivasjon en positiv effekt på tilfredsstillelse. Det motsatte er tilfellet når det er mye tvetydighet. For at de ansatte skal være tilfredsstilt med arbeidsoppgavene, har forskningen konkludert med at deres autonome motivasjon må underbygges av klare retningslinjer rundt hva rollen deres er for å unngå tvetydighet. En effekt av å være usikker på sin egen rolle vil kunne føre til en lavere grad av oppfattet evne til å ta egne autonome valg, noe som igjen undergraver følelsen av autonomi (Gillet et al., 2016, s. 656).

Studien påpeker også hvordan rolletvetydighet moderer forholdet mellom kontrollert motivasjon og angst. I tilfeller der tvetydigheten er høy, vil kontrollert motivasjon føre til høy grad av angst, men dersom det er en lav grad av tvetydighet, vil ikke påvirkningen kontrollert motivasjon har på angst være like fremtredende. Argumentasjonen er at dersom man har klart definerte roller i sin arbeidshverdag, klarer man i større grad å håndtere den kontrollerte motivasjonen (Gillet et al., 2016, s. 657).

Generelt ser denne studien at påvirkningen autonom og kontrollert motivasjon har på arbeidsutfall i stor grad modereres av kravene på arbeidsplassen. Nærmere bestemt finner de at kontrollert motivasjon er positivt assosiert med negativt utfall kun i de tilfellene der det er høy grad av rolletvetydighet (Gillet et al., 2016, s. 657).

Når vi nå ser tilbake på problemstillingen vår, så forventer vi at den transformasjonelle ledelsen vil være assosiert med positiv motivasjon; den vil kunne hjelpe den indre motivasjonen, så vel som legge til rette for at motivasjonen til den ansatte kan bevege seg i retning identifisert motivasjon.

Teorien vi frem til nå har presentert har i stor grad vært generell med tanke på både transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteorien. Vi vil nå presentere nærmere de underliggende teoriene knyttet til den konseptuelle modellen som vi vil presentere avslutningsvis i dette kapittelet.

### 4.3 Oppgavens variabler

Underkapittelet vil ta for seg de ulike variablene som vi har endt opp med å bruke i vår konseptuelle modell, og ta for seg kort teoretiske beskrivelser. Mye av dette vil være teori som er blitt beskrevet i det innledende teorikapittelet, men vi vil her kort kommentere hvordan denne teorien faller inn i vår forskning.

Det første trinnet vårt, hentet fra den konseptuelle modellen, omhandler lederens adferd, og hvordan dette oppfattes av de ansatte. I stor grad så er dette adferd som er enten transformasjons- eller ikke transformasjonspreget. Av alle de ulike transformasjonsledelsesmessige inndelingene, så er det kun individuell hensynstaging som ikke er tatt med videre. Grunnen til dette er at spørsmålene som var knyttet til denne variabelen ble fjernet som et resultat av den kvantitative undersøkelsen på grunn av manglende relevans. Dermed satt vi igjen med de fire variablene vi nå vil presentere.

#### 4.3.1 Ledelsesadferd

##### ***Idealisert påvirkning:***

Den transformasjonelle lederen som utøver den idealiserte påvirkningen fører gjerne til en økt grad av kollektiv identitet hos de ansatte. Dette er den type ledelsen som omfatter adferd som prioriterer de kollektive interessene. (Zdaniuk & Bobocel, 2015, s.864).

Gjennom sin egen adferd kan den transformasjonelle, idealiserte lederen påvirke identiteten de ansatte selv føler. Dette er fordi den idealiserte påvirkningen gjerne handler om at man gjennom den adferden man selv fremviser fokuserer på den kollektive interessen: man vektlegger det kollektive godet, gjør personlige ofringer for gruppens beste, setter et personlig eksempel og demonstrerer etiske standarder for adferd. Gjennom en demonstrasjon av slik adferd vil en transformasjonell leder kunne legge til rette for at den kollektive identiteten hos de ansatte vokser frem. (Zdaniuk & Bobocel, 2015, s.866)

Grunnen til at inspirerende motivasjon og idealisert påvirkning er slått sammen i denne variabelen er som følge av den kvantitative analysen. I dette analysearbeidet reduserte vi antallet spørsmål som ble brukt, slik at vi kun gjensto med de som var representative. Etter



dette slo vi sammen ulike spørsmål til variabler, og disse spørsmålene endte da opp med å presentere det samme, nemlig den inspirerende motivasjonen og den idealiserte påvirkningen.

### *Negativ feedback*

Det er viktig å skille mellom ulike måter å være en «dårlig» leder. Det påpekes at man må lage et skille mellom fraværende og fornærmende lederskap. Den fornærmende lederen benytter seg av aggressiv eller straffende adferd mot sine ansatte. Den fraværende lederstilen derimot preges av ledere som har en mer laissez faire stil og er passive i sin lederstil. (Krasikova, Green & LeBreton, 2013, s.1314).

Vi kan gjerne si at en leder som kritiserer og er nedlatende overfor sine ansatte har en destruktiv lederstil, selv om målet lederen setter er positivt for organisasjonen. (Krasikova et al. s. 1312)

En form for fornærmende lederstil defineres gjerne av at lederen utøver én eller to av følgende typer adferd; (1) oppmuntre ansatte til å følge mål som går imot de legitime interessene til organisasjonen og (2) bruke en lederstil som tar i bruk skadelige metoder i forhold til det å påvirke de ansatte. Dette står altså i sterk kontrast til den transformasjonelle lederstilen som legger vekt på at lederen skal motivere og inspirere de ansatte til å følge organisasjonens mål. (Lavoie-Tremblay, Fernet, Lavigne & Austin, 2015, s.584).

Trekk som går igjen i den fornærmende lederstilen, som funnet av forskningen til Krasikova et al. (2013), er både verbale og ikke-verbale negative handlinger som påvirker de ansatte. Dette kan være mobbing, offentlig kritisering, frekkhet og tvang. Effekten av slik adferd på ansatte over lang tid er mangfoldig. Blant annet ser man at dette påvirker i negativ retning de ansattes psykologiske velvære og holdning til jobb. I tillegg fører det til en økt sannsynlighet for turnoverintensjon blant de ansatte, og øker sannsynligheten for at de ansatte i større grad foretar handlinger som er imot bedriftens egne interesser. (Lavoie-Tremblay et al. s.584). I forhold til undersøkelsen vår vil dette i stor grad omhandle de spørsmålene som dreier seg rundt fokuset lederen har på feiltrinn og kritikk av ansatte.

Ifølge forskning gjort av Lord og Brown (2004) så er det gjerne slik at ledere med en sterk individuell identitet ser sine egne evner som overlegne og bedre enn andre sine, noe som gjør at de er ekstra kritiske overfor ansatte. Forskning gjort på arrogante og selvopptatte

ledere indikerer gjerne at det å ha et sterkt gunstig bilde av seg selv er assosiert med fornærmende adferd (Johson, Venus, Lanaj, Mao & Chang, 2012, s.1264).

Vi kan ut fra dette anslå at den transformasjonelle lederen i mindre grad er kritiserende overfor sine ansatte, og vil ikke oppfattes som en kritiserende leder. En leder som er kritiserende vil på mange måter oppfattes som det motsatte av det teorien tilsier at skal være adferden til en transformasjonell leder. Den transformasjonelle lederen baserer seg i stor grad på det å inspirere og vise hvilken adferd som helst skal prege arbeidsplassen. Det er dermed nærliggende å anta at en kritiserende leder ikke vil være gunstig for arbeidsmiljøet dersom dette er adferd som skal gjentas også blant ansatte. Vi ser derfor på negativ feedback som en ikke-transformasjonell adferd.

### ***Intellektuell stimulering***

Ledere som oppfattes som intellektuelt stimulerende bruker gjerne språkverktøy som metaforer og historier for å skape rammer rundt hvordan de ansatte reflekterer rundt oppgavene de utfører. For eksempel så kan ansatte oppmuntres til å reflektere på hvordan oppgavene de utfører bidrar til organisasjonens mål og virksomhetens verdier. Slike intellektuelt stimulerende ledere oppmuntrer også de ansatte til å reflektere over hvordan de utfører oppgavene sine og gjerne komme opp med nye metoder til hvordan oppgavene kan utføres (autonomi?), da gjerne for å effektivisere måten oppgavene og utfordringene blir løst på. Gjennom det å utforske ulike tilnæringsmåter så kan ansatte føle en mening gjennom det å oppdage nye elementer og utfordringer i arbeidshverdagen sin, i tillegg til at de forstår hvordan deres egne evner og kunnskaper kan brukes i et stadig bredere område. Ledere som oppmuntrer til ukonvensjonell tankegang og nye måter å gjøre ting på er også mer tilbøyelige til å involvere de ansatte i kollektive avgjørelser i tillegg til å gi dem mer autoritet til å møte egne utfordringer. Resultatet av dette blir ofte at de ansatte føler seg myndiggjorte, noe som ofte motiverer de ansatte til å komme opp med innovative ideer og sette dem ut i praksis i organisasjonen (Peng, Lin, Schaubroeck, McDonough, Hu & Zhang, 2016, s.208).

Den intellektuelt stimulerende lederen setter lys på viktigheten av å tenke utenfor boksen, stille spørsmål rundt antagelsene man allerede har i forhold til oppgaven som skal utføres og det å hele tiden ha et åpent sinn. Tidligere forskning har sett at i den grad de ansatte oppfatter at deres leder forventer at de skal fremvise kreativitet bestemmer i hvor stor grad den transformasjonelle lederstilen kobles til de ansattes kreativitet. Med andre ord så er

lederens forventninger kritisk i forhold til det å få frem kreative resultater. Allerede er det etablert gjennom tester at det eksisterer et positivt forhold mellom transformasjonell lederstil og kreativitet, og flere bidragsytere peker på påvirkningen som intellektuell stimulering har på dette (Robinson & Boies, 2016, s.338).

### ***Fraværende***

Defineres som en inaktiv lederstil der lederne ikke har særlig tro på deres egen evne til å styre og velger heller å begrave seg i papirarbeid og går inn for å unngå sine ansatte. Det karakteriseres av utsatte avgjørelser, manglende feedback og involvering og få eller ingen tiltak for å motivere eller tilfredsstille de ansatte. Det fremkommer dermed at en laissez faire stil vil føre til at de ansatte fokuserer mer på de ulike ytre belønningene av arbeidet de gjør siden de ofte føler seg ignorert og tilsidesatt. Med andre ord blir de mer opptatt av hva de konkret får i belønning av lederen sin, og at det hele tiden skal være en balanse mellom det de gir og det de får. Ledere som i mindre grad er skikket personlighetsmessig til å være ledere, vil i større grad basere seg på en ELMX stil i forhold til sine ansatte. Siden man i de fleste virksomheter nærmest tvinges til å ta del i de ansatte sine oppgaver i ulik grad, så vil nok de fleste ledere som er fraværende basere seg på en ELMX stil. Ansatte har ofte forventninger til hvordan deres leder skal oppføre seg overfor dem, da gjerne i forhold til involvering og avgjørelser. Dersom lederen dermed er fraværende og disse forventningene ikke møtes, vil dette så tvil om de ansattes antagelser rundt hva lederen er ute etter på lang sikt. Siden de ansatte dermed ikke føler seg sikre på lederens involvering over tid, vil dette føre til at de legger mer og mer vekt på den umiddelbare fysiske og materielle avkastningen av relasjonen de har med sin leder. Dette på sin side vil også føre til at de ansatte i mindre grad føler en affektiv forpliktelse til jobben og innsatsen de velger å legge i oppgavene de utfører. (Buch, Martinsen & Kuvaas, 2015, s.117).

Dette er i tråd med en såkalt ELMX modell for lederskap (economic leader-member exchange) der fokuset er på den transaksjonelle relasjonen mellom leder og ansatt. Tidsfokuset er sjeldent langsiktig, og ofte er det en mer kortsiktig fastsatt tidsramme med mer lukkede og endelige mål. Dette er i motsetning til den såkalte SLMX modellen (social leader-member exchange), der fokuset er mer langsiktig, forhandlinger er basert på følelser og et mindre fokus på umiddelbare avkastninger. En relasjon mellom leder og ansatt som baserer

seg på ELMX vil i større grad støtte opp under en lavere grad av jobbprestasjon og en høyere grad av turnoverintensjon. (Buch, 2015, s.61).

Funnene gjort i artikkelen til Buch, Martinsen og Kuvaas peker på at den fraværende lederstilen, altså laissez faire, er en stil som ikke tilsier at lederen er totalt fraværende, men at det er en destruktiv stil, i form av at laissez faire stil har et negativt forhold til konstruktive ansatt-utfall. (Buch et al. 2015, s. 120). Samme forskningsartikkel peker også på en positiv relasjon mellom en laissez faire stil og ELMX stil. Dette tilsier at man en fraværende lederstil gjerne skaper et bilde av upersonlige, kortsiktige, formelle og økonomiske relasjoner preget av umiddelbar egeninteresse (Buch et al, 2015, s.121).

Disse fire variablene vi nå har presentert er de variablene som omhandler lederens adferd. Vi har da delt dem opp i hvorvidt de faller inn under transformasjonell eller ikke-transformasjonell adferd.

### 4.3.2 Autonomistøttende/ kontrollerende ledelse

#### ***Autonomistøtte:***

Vi har gått nærmere gjennom dette i kapittelet under selvbestemmelse i den teoretiske innledningen, men kort oppsummert handler dette om i hvor stor grad man føler at ens handlinger er et resultat av egen vilje og eget ønske om handling.

#### ***Kontrollerende stil:***

Slik vi har beskrevet i den teoretiske innledningen, så er dette motstykket til autonomi. Dersom man ser for seg at autonomi og kontroll er to ytterpunkter på en skala, der autonomi er en total selvbestemt adferd, så er kontroll på den andre enden handlinger som man nærmest er tvunget til å gjennomføre.

Det neste trinnet er hovedsakelig bestående av motivasjonsfaktorer, da nærmere bestemt indre motivasjon og identifisert regulering, og er det siste trinnet før vi går inn på utfallsvariablene våre.

### 4.3.3 Motivasjonsvariabler

#### ***Indre motivasjon:***

‘Den iboende tendensen til å søke ut nyskapning og utfordringer, til å utvide og ta i bruk ens egne kapasiteter, å utforske og å lære’ (Ryan & Deci, 2000, s.70).

Konstruktet intern motivasjon beskriver det naturlige drivet vi har mot assimilering, mestring, spontan interesse og utforskning som er veldig viktig for kognitiv og sosial utvikling, og representerer en sentral kilde for fornøyelse og vitalitet (Ryan, 1995, s.404).

Forskning tilsier at det er kun i selskap med en form for autonomi at kompetanse vil føre til en økt intern motivasjon. En annen måte å se dette på er at det må skje fra en intern form for kausalitetslokus. Dette vil si at når noen opplever at en handling gir noen en form for følelse av kompetanse, så må handlingen oppleves som et resultat av selvbestemmelse for at det skal kunne gi et internt driv (Ryan & Deci, 2000, s. 70). I forhold til egen oppgave så kan vi se at vi stiller kontroll og autonomi på arbeidsplassen opp mot intern motivasjon, og hvordan dette påvirker utfallsvariabelen prestasjon.

#### ***Identifisert regulering***

Når man utfører handlingene fordi man forstår verdien i dem og identifiserer seg med dem (Assor, Vansteenkiste & Kaplan, 2009, s.484).

Det er en form for ytre motivasjon, men kausalitetsloket er noe internt. Med andre ord, dersom det for eksempel oppstår et sosialt press mot å handle på bestemte måter, så vil man ta til seg disse sosiale verdiene og forvandle det til sitt eget sett med verdier. Man internaliserer altså eksterne variabler og gjør dem til sine egne, noe som gjør at selv om motivasjonen er et resultat av ytre påvirkninger, så fremstår den som mer selvbestemt. (Deci & Ryan, 2000, s.236).

For et nærmere bilde av hvordan slik identifisert regulering henger sammen med indre motivasjon, referer vi til figur 1 i teorikapittelet om selvbestemmelse og motivasjon.

Det neste og siste trinnet vårt er utfallsvariablene våre, de avhengige variablene. Det er dette vi søker å avdekke i undersøkelsen vår, og består av turnoverintensjon, prestasjon, prestasjonsunnngåelse og hjelpende adferd.

### 4.3.4 Jobbutfallsvariabler

#### ***Prestasjon***

Prestasjonsmål er gjerne knyttet til det å kontinuerlig teste sine egne evner, særlig sett i forhold til andre. Det handler ofte om det å oppnå positive eller unngå negative tilbakemeldinger vedrørende ens egne evner. Når man er prestasjonsorientert så er det gjerne slik at man er stolt av tidlig suksess i de handlingene man utfører, samt at de ofte baserer selvfølelsen sin på hvorvidt de har vært i stand til å demonstrere overfor andre at de er kompetente. I henhold til dette så er da slik at de føler seg gjerne hjelpeløse når de møter mulig motgang og svikt. (Deci & Ryan, 2000, s. 259).

#### ***Hjelpende adferd***

Man ser at humør ofte spiller en stor rolle i hvorvidt man selv er tilbøyelig til hjelpende adferd. Jo bedre humør man er i, jo mer er man innstilt på å hjelpe andre. Det kan tolkes slik at de i godt humør vil se på det som en svikt fra sin egen side å unnlate å hjelpe noen som trenger det, i tillegg til at det å gjøre noen andre fornøyd vil forsterke deres eget humør. Det å hjelpe andre vil alltid medføre en kostnad for den som hjelper, enten det er snakk om fysiske eller tidsmessige kostnader. Dersom man er i et godt humør så vil gjerne størrelsen og konsekvensen av denne kostnaden stilles i et bedre lys og vurderes til å være mindre viktig enn dersom man var i et dårlig humør. (Lamy, Foscher-Lokou & Guéguen, 2012, s.56).

#### ***Prestasjonsunngåelse***

Dette er adferd som gjerne er kjennetegnet av at man legger ikke inn mer innsats enn det som er helt nødvendig for å fullføre oppgaven, og man fokuserer ikke på hvorvidt det man gjør er av god kvalitet, kun det å fullføre. Man søker gjerne også å unngå oppgaver som oppfattes som vanskelige og utfordrende. Det å ha en generelt unnvikende adferd på arbeid er gjerne ulikt det å være opptatt av å oppnå noe gjennom prestasjon nettopp fordi fokuset er ikke på kvaliteten av det man skal prestere, men heller fraværet av et konkret mål. (King & McInerney, 2014, s.43).

### ***Turnoverintensjon***

Når det gjelder det å avslutte sitt arbeidsforhold, så er dette gjerne en prosess som går over flere trinn. Man evaluerer gjerne sin eksisterende jobb, der man opplever enten en tilfredsstillelse eller misnøye. Dersom man opplever misnøye så begynner man å ha tanker om å slutte. I trinnet mellom det å oppleve misnøye og det å tenke på å slutte så finnes det en rekke mellomtrinn. For det første så vil man som følge av misnøyen ha tanker om å forlate arbeidsplassen, tanker som på sin side gjør at man vurderer kostnaden ved å søke etter ny jobb og kostnadene tilknyttet det å slutte. Det neste trinnet vil være adferd rettet mot det å se seg om etter et alternativ, som igjen følges opp av et faktisk søk etter en ny stilling. Dersom det oppstår alternativer så begynner evalueringsprosessen, der man sammenligner alternativene med den daværende stillingen. I det tilfellet der alternativet virker fordelaktig overfor den stillingen man har, så vil det kunne føre til adferd rettet mot det å avslutte arbeidsforholdet sitt. (Demirtas & Akdogan, 2015, s.62).

Vi har nå pekt på de ulike variablene som modellen vår består av, og før vi går videre til den konseptuelle modellen, så vil vi kort presentere hvordan eksisterende forskning har tatt for seg sammenhengen mellom transformasjonsledelse og selvbestemt motivasjon.

#### 4.4 Forskning gjort på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og selvbestemt motivasjon

##### **Transf.ledelse og autonomistøttende/kontrollerende ledelse (se Figur 2. Konseptuell modell)**

Det er gjort klart gjennom forskning at lederens adferd kan legge til rette for autonomistøttende miljø for de ansatte. Dette gis gjennom adferd preget av blant annet at man oppfordrer de ansatte til å ta egne valg, gir de ansatte viktig informasjon vedrørende oppgavene som skal utføres, og at man gjenkjenner de ansattes følelser ved å vise empati. På den andre siden, de lederne som er mer kontrollerende bruker gjerne ordre, skyldfølelse, sanksjoner og manipulering for å motivere de ansatte (Gilbert, Dagenais-Desmarais & St-Hilaire, 2017, s.322)

Denne forskningen gir oss grunn til å anta at det er en;

- Positiv korrelasjon mellom idealisert påvirkning og autonomistøttende ledelse
- Positiv korrelasjon mellom intellektuell stimulering og autonomistøttende ledelse
- Negativ korrelasjon mellom idealisert påvirkning og kontrollerende ledelse
- Negativ korrelasjon mellom intellektuell stimulering og kontrollerende ledelse

På samme måte som autonomistøttende ledere, kjenner transformasjonelle ledere igjen sine ansattes behov og perspektiver. I tillegg forbedrer de de ansattes motivasjon gjennom for eksempel idealisert påvirkning og inspirerende motivasjon, så vel som at de legger til rette for de ansattes egne initiativ ved hjelp av intellektuell stimulering (Gilbert et al., 2017, s.323)

Studien til Gilbert et al. (2017) fant at det var en positiv korrelasjon mellom graden av transformasjonell adferd blant lederne og den autonomistøttende adferden, samt en negativ korrelasjon mellom transformasjonell adferd og kontrollerende adferd (Gilbert et al., 2017, s. 328).

En kritiserende leder vil gjennom kritikk og straff kunne kontrollere både miljøet og hvordan de ansatte oppfatter sine egne arbeidsoppgaver (Mouratidis, Lens & Vaanstenkiste, 2010, s.621).

Dette gir oss grunnlaget for å anta at det er en;

- Negativ korrelasjon mellom negativ feedback og autonomistøttende ledelse
- Positiv korrelasjon mellom negativ feedback og kontrollerende ledelse
- Negativ korrelasjon mellom fraværende ledelse og autonomistøttende ledelse
- Positiv korrelasjon mellom fraværende ledelse og kontrollerende ledelse

### **Autonomistøttende/kontrollerende ledelse og motivasjon**

#### *Autonomi- indre /identifisert motivasjon*

En klar sammenheng er etablert mellom graden av autonomi og indre motivasjon, gitt av selvbestemmelsesteorien (Pulfrey, Darnon & Butera, 2012, s.40).



Det pekes på at en definisjon av motiverte individer er «selvstyrende enheter», som til enhver tid søker videre kompetanse og autonomi gjennom gjentatte involveringer i en oppgave (Pulfrey et al., 2012, s.41)

Autonomi og identifisert motivasjon har en etablert korrelasjon, der man gjennom identifisert regulering føler seg autonomt regulert og gjerne har en større form for frihet fordi verdiene og innholdet i oppgavene går overens med ens egne verdier (Zhang, Zhang, Song & Gong, 2016, s.2395).

Vi antar på grunnlag av dette at det er en;

- Positiv korrelasjon mellom autonomistøttende ledelse og indre motivasjon
- Positiv korrelasjon mellom autonomistøttende ledelse og identifisert regulering

#### *Kontrollerende lederstil - indre /identifisert motivasjon*

Teorien på koblingen mellom kontrollerende lederstil og indre motivasjon er gitt ved at det å begrense behovstilfredsstillelsen gjennom kontrollerende adferd kan frustrere ens grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi. (Halvari, Halvari & Deci, 2017, s.288).

Dette gir oss muligheten til å anta at det er en;

- Negativ korrelasjon mellom kontrollerende ledelse og indre motivasjon
- Negativ korrelasjon mellom kontrollerende ledelse og identifisert regulering

#### **Motivasjon – utfall (våre utfall er turnoverintensjon, prestasjon, prestasjonsunnngåelse og hjelpende adferd)**

Når det gjelder indre motivasjon, altså målet om å utføre en handling på grunn av handlingens innhold i seg selv, har forskning bekreftet en negativ korrelasjon mellom turnoverintensjon og den indre motivasjonen (Dysvik & Kuvaas, 2010, s.623).

Dette gir oss muligheten til å anta at det er en;

- Negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og turnover
- Negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og turnover

Forholdet mellom indre motivasjon og prestasjon har fått empirisk hold for positiv korrelasjon. Årsaken peker man på henger sammen med når man har et indre driv for å foreta en handling, har man også et driv om å prestere i det man gjør, og hele tiden bli flinkere siden det er noe man gjør til dels for å utfordre seg selv (Cerasoli & Ford, 2014, s.268).

Vi antar på bakgrunn av denne forskningen at det er en;

- Positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjon
- Positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjon

Indre motivasjon og hjelpende adferd er en sammenheng man kan lese ut fra adferden til lederen. Det begrunnes i at dersom lederen utøver en form for idealisert påvirkning, gir dette seg også utslag i generell adferd på arbeidsplassen. Å følge en leder som selv fremstår som et eksempel til etterfølgelse hva gjelder altruistisk adferd, vil kunne føre til en tilbøyelighet til å selv ville være behjelpelig (Kacmar, Carlson & Harris, 2013, s.578).

Dette gir oss grunn til å anta at det er en;

- Positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og hjelpende adferd
- Positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og hjelpende adferd

Forholdet mellom indre motivasjon og prestasjonsunnngåelse er i stor grad preget av teorien knyttet til indre motivasjon, der man gjerne oppsøker oppgaver og utfordringer som er direkte knyttet til ens egen indre motivasjon. Det avledes videre av dette og mestringsteori at oppgaver preget av mestring og læring gjerne er direkte knyttet til ens indre motivasjon. Som begrunnes i at dette er oppgaver som gjerne oppfattes som knyttet til ens egen vekst og læring, der belønningen da er intern (Elliot & Harackiewicz, 1996, s.462).

Identifisert regulering og prestasjon er nært knyttet opp mot hverandre. Som artikkelen til Zhang et al (2016) peker på, vil man gjennom en identifisert regulering i stor grad identifisere seg med de langsiktige målene til bedriften. Dette medfører en vilje til å prestere på vegne av bedriften, selv om oppgavene i seg selv ikke er så interessante. Man måler dermed egen prestasjon på vegne av bedriftens mål og verdier (Zhang et al., 2016, s.2406).

På grunn av dette antar vi at det er en;

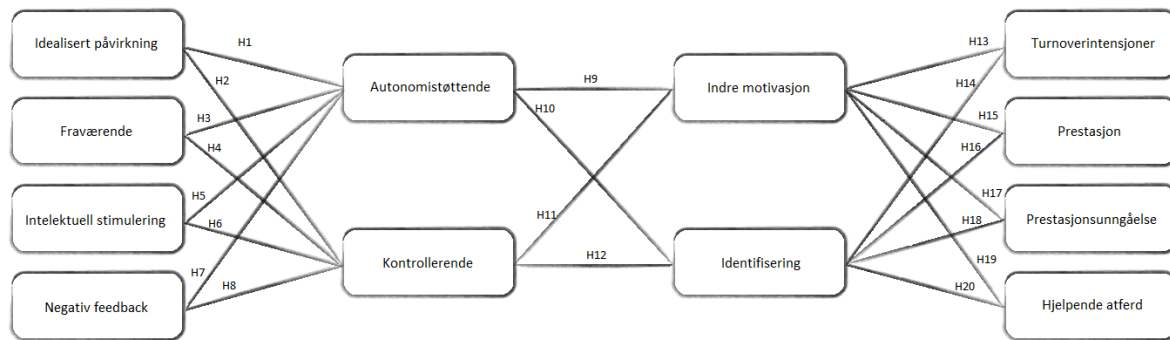
- Negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjonsunngåelse
- Negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjonsunngåelse

## 5. Oppsummering av Forskning, Sammenhenger og Konseptuelle Modeller

Med utgangspunkt i den forskningen som er gjort og den kvantitative forskningen vår, så har vi utviklet en konseptuell modell som består av fire trinn. Disse fire trinnene består av;

1. Transformasjonell og ikke-transformasjonell adferd, herunder;
  - a. Idealisert påvirkning
  - b. Fraværende
  - c. Intellektuell stimulering
  - d. Negativ feedback
2. Arbeidsmiljø, da gitt av;
  - a. Autonomistøttende
  - b. Kontrollerende
3. Motivasjon, bestående av;
  - a. Indre motivasjon
  - b. Identifisert regulering
4. Utfallsvariablene våre, som er;
  - a. Turnoverintensjon
  - b. Prestasjon
  - c. Prestasjonsunngåelse
  - d. Hjelpende adferd

På neste side kan vi se den konseptuelle modellen vi har utviklet for både den kvantitative og den kvalitative modellen. Det at dette er en modell som gjelder for begge forskningsmetodene er et resultat av at vi har valgt den typen blandede metode som vi har gått for. En nærmere beskrivelse av dette kommer vil tilbake til i metodekapittelet. Modellen er presentert for en visuell fremvisning.



Figur 2. Konseptuell modell

Med utgangspunkt i teori, forskning og modell har vi laget tilhørende hypoteser for den kvantitative studien:

## HYPOTESER

H1: Idealisert påvirkning har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd.

H2: Idealisert påvirkning har en negativ korrelasjon med kontrollerende adferd.

H3: Fraværende lederadferd har en negativ korrelasjon med autonomistøttende adferd.

H4: Fraværende lederadferd har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd.

H5: Intellektuell stimulering har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd.

H6: Intellektuell stimulering har en negativ korrelasjon med kontrollerende adferd.

H7: Negativ feedback har en negativ korrelasjon med autonomistøttende adferd.

H8: Negativ feedback har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd.

H9: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med indre motivasjon.

H10: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med identifisert motivasjon.

H11: Kontrollerende adferd har en negativ korrelasjon med indre motivasjon.

H12: Kontrollerende adferd har en negativ korrelasjon med identifisert motivasjon.

H13: Det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og turnoverintensjon.

H14: Det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjon.

H15: Det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjonsunnngåelse.

H16: Det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og hjelpende adferd.

H17: Det er en negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og turnoverintensjon.

H18: Det er en positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjon.

H19: Det er en negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjonsunnngåelse.

H20: Det er en positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og hjelpende adferd.

## 6. Metode

### 6.1 Blandet metode

En blandet metode mellom både kvalitativ og kvantitativ datainnsamling søker å samle det beste fra begge verdener. Den kvalitative metoden fokuserer i stor grad på det å beskrive et fenomen i praksis, og den kvantitative metoden vil i hovedsak fokusere på å bruke tallmateriale for å belyse den konkrete sammenhengen mellom ulike variabler. Variablene har vi satt opp selv, både i det kvalitative og det kvantitative, som vi kommer tilbake til for å underbygge dem med tilhørende teori.

Når man foretar en slik blandet studie så vil det kunne føre til to ulike, men sammenkoblede studier. Disse to vil slås sammen, hvor sammenkoblingen enten skjer i innhenting av data, analysen eller drøftingen. Man kan fordele arbeidet som er gjort med dem i forhold til både innhenting og analyse, men de bør begge to få omtrent like mye ressurser tildelt i alle deler av prosessen (Brannen, 1992, s. 29).

I prosessen med å slå sammen arbeid gjort med både kvalitative og kvantitative data er det en rekke metoder man kan ta i bruk for dette;

1. *Triangulering*; funn fra den ene studien blir satt opp mot funn fra den andre studien. Målet med dette er å øke validiteten.
2. *Kvalitativ forskning legger til rette for kvantitativ forskning*; Dette betyr gjerne at man kan benytte funn gjort i den kvalitative studien for å gi bakgrunnsinformasjon om konteksten og subjektene, fungere som en kilde for hypoteser og hjelpe til med å lage skalaer
3. *Kvantitativ forskning legger til rette for kvalitativ forskning*; dette betyr gjerne at man bruker funnene gjort i den kvantitative undersøkelsen for å hjelpe til med å bestemme valget av intervju kandidater til den kvalitative delen
4. *Kvantitativ og kvalitativ forskning kombineres for å gi et generelt bilde*; i kvalitative studier kan det ofte oppstå såkalte «hull», noe de kvantitative studiene kan hjelpe til med å fylle inn. Dette kan komme av flere grunner, men det er da gjerne fordi hverken kvalitative eller kvantitative studier gir et fullstendig komplett bilde av virkeligheten, og de er dermed med for å fylle ut hverandre

5. *Struktur og prosess*; den kvantitative forskningen er særlig effektiv i det å komme til den «strukturelle» delen av sosiale sammenhenger, mens den kvalitative forskningen er bedre egnet til å se på de underliggende prosessene. Dette er da styrker som man gjerne søker å kombinere i en slik blandet metode
6. *Forskernes og subjektene perspektiver*; den kvantitative forskningen er gjerne drevet fremover av forskerens ønsker og planer, mens den kvalitative forskningen helst tar subjektene perspektiver som startpunkt. Dette er da perspektiver man søker å slå sammen
7. *Generaliseringsproblemet*; Problemet med kvalitative studier kan blant annet være at det er vanskelig å generalisere i en statistisk forstand, noe tillegget av en kvantitativ studie kan være med på å motvirke.
8. *Kvalitativ forskning kan legge til rette for tolkningen av forholdet mellom variabler*; kvantitativ forskning gjør leseren i stand til å etablere forhold mellom ulike variabler, men er ofte noe svakere når det kommer til å utforske bakgrunnen til disse forholdene. Ved å ta i bruk en kvalitativ studie kan man utforske nærmere de underliggende faktorene som ligger til grunn for disse relasjonene
9. *Forholdet mellom «mikro» og «makro» nivå*; ved å ta i bruk både kvalitative og kvantitative studier kan man fylle avstanden og det skillet som gjerne oppstår mellom mikro- og makronivået. Kvantitative undersøkelser kan ofte gi innsikt i sosiale sammenhenger på stor skala, mens den kvalitative studien gjerne tar for seg aspekter på en mindre skala. Når man som forsker søker å utforske begge deler, så tar man gjerne i bruk en slik blandet metode
10. *Trinnene i forskningsprosessen*; alt ettersom hvilket trinn man befinner seg på i en longitudinell studie, så vil kvantitative og kvalitative studier være mest passende
11. *Hybrider*; et hovedeksempel på dette vil være når en kvalitativ studie gjennomføres innenfor et kvantitative eksperimentelt forskningsdesign

(Brannen, 1992, s.60-61)

Når det gjelder vår oppgave, så er vårt hovedfokus på trianguleringen av data, der vi bruker det kvalitative for å belyse sammenhengene i det kvantitative. I vårt tilfelle er hovedtemaet utfall hos arbeidstageren i form av turnoverintensjon, prestasjon og prestasjonsunngåelse, samt hjelpende adferd. Alt dette måles hovedsakelig som en konsekvens av lederens adferd. For å triangulere dataene målt i dette temaet så tar den kvantitative forskningsdelen vår for seg arbeidstageren sin oppfattelse av hvordan dens leder

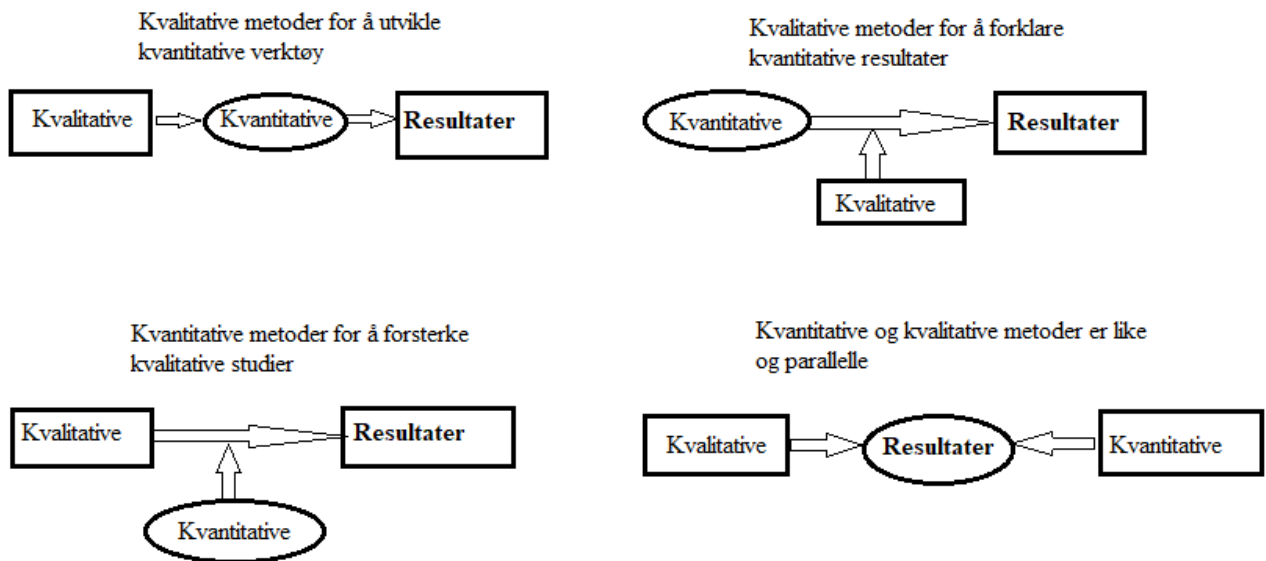
oppfører seg og behandler de ansatte, for så å se hvordan dette korrelerer med arbeidstagerens holdninger i forhold til å ta for seg ulike jobbutfall. Den kvalitative delen vår tar et noe annet utgangspunkt, da vi her har tatt for oss hvordan ledere ser på situasjonen rundt seg selv som leder og hvordan de påvirker sitt eget arbeidsmiljø. Dette vil vi komme tilbake til i diskusjonsdelen av denne oppgaven, og bruke for å forklare nærmere mulige årsaker til hvorfor de ansatte oppfatter arbeidsplassen sin slik som de gjør.

I tillegg ser vi at den kvantitative og kvalitative forskningen kombineres for å tette «hullene» som den respektive forskningen presenterer. Det vi gjerne ser i forskningen vår, og som det nevnes i denne metodelisten, så er det flere områder hvor både kvalitativ og kvantitativ forskning kommer til kort på; i kvantitativ forskning er styrken gjerne at man får et håndfast tall på ulike korrelasjoner, slik at de kan rangeres etter styrke. Ulempen med denne metode er at den ikke i særlig grad forklarer bakgrunnen til disse korrelasjonene. Når det gjelder kvalitativ forskning er det gjerne slik at man ikke kan påvise håndfaste korrelasjoner med tilhørende verdier, men man får en subjektiv årsaksforklaring på ulike sammenhenger. Vi vil i punkt 8 se dette, der det kommer frem at kvalitativ forskning kan legge til rette for tolkningen av forholdet mellom variabler.

Vi ser fra denne listen at det å kombinere kvalitativ og kvantitativ forskning gjøres gjerne for å styrke hverandre, bedre validiteten, samt tette mangler og hull hos hverandre.

Når det gjelder metoden triangulering er det verdt å huske at når forskere bruker for eksempel både semistrukturerte intervjuer og spørreskjemaer, er det sjelden slik at de to er såpass inkludert i hverandre at de gir hverandre stimuli for innhenting av nye data. Heller er det slik at man gjennom triangulering søker å oppdage avvik og ulikheter mellom funnene fra de to metodene, slik at man ikke ser på hver enkelt av dem som en representasjon av hele virkeligheten, men deler av den (Brannen, 1992, s.66).





Figur 3. Ulike verktøy for å kombinere metodene ved triangulering. (Tashakkori & Teddlie, 1998, s.44)

Fra modellpresenteringen av de ulike metodene man kan benytte i en blandet metode, vil det for vår del være nærliggende å ta i bruk metode øverst til høyre i figuren, hvor kvalitativ metode brukes for å forklare kvantitative resultater. Grunnen til dette er å hente i hvordan vi har utarbeidet de konseptuelle modellene våre. Den kvalitative har først ett ledd som forklarer hvordan lederens adferd påvirker arbeidsmiljøet, hvor neste ledd forklarer forholdet mellom leder og ansatt. Den kvantitative har ytterligere to flere ledd; motivasjonsvariabler og utfallsvariabler. Summert opp er den kvalitative modellen vår overlappende med den kvantitative, slik at den brukes for å forklare eventuelle korrelasjoner for det første leddet. De endelige resultatene fra vår undersøkelse er dermed primært hentet fra spørreundersøkelsen og de kvantitative dataene.

Blandet metode med lik status; er når forskeren gjennomfører en studie ved å bruke både den kvalitative og kvantitative tilnærmingen i like stor grad for å forstå fenomenet som undersøkes (Tashakkori & Teddlie, 1998, s.44).

Dominant- ikke dominant blandet metode; er når én av de to metodene veier tyngre og tillegges mer ressurser under undersøkelsen enn den andre. Dette kan gjerne skje i fagfelt der det historisk sett har vært slik at enten kvantitative eller kvalitative metoder har blitt mest brukt (Tashakkori & Teddlie, 1998, s.44).

Sekvensiell blandet metode; her vil forskeren først foreta enten en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse, for så å foreta en undersøkelse med den andre metoden. Metodikken brukes gjerne når man ønsker å fordype seg i den enkelte metode uten å ta på seg utfordringene tilknyttet å foreta begge samtidig (Tashakkori & Teddlie, 1998, s.46).

Parallell/simultan blandet metode; er når begge metodene foretas samtidig og analyseres komplementært. Dette er gjerne en metode som tas i bruk når spørsmålene som stilles i begge datainnsamlingsmetodene er relativt like (Tashakkori & Teddlie, 1998, s.47).

For vår del så har en sekvensiell blandet metode vært den mest relevante, da vi i noe mindre grad har stilt de samme spørsmålene, mye på grunn av at respondentene våre i de to ulike metodene har representert ulike vinklinger. Dermed var det mest nærliggende for oss å begynne med den kvalitative delen, der vi brukte ulike ledere som informanter for å belyse temaet vårt på generelt grunnlag og avklare deres synspunkter for å se hvor likhetene og ulikhetene i meninger lå. Videre kunne vi i den kvantitative delen av analysen vår undersøke de verdiene vi fant i lys av hva vi hadde mottatt av kommentarer i intervjuene våre.

### 6.1.1 Valg av metode for den kvalitative delen

Vi velger i avhandlingen å gå for sjangeren case-studie, mye på grunn av fleksibiliteten i selve beskrivelsen av terminologien tilhørende denne metoden, men også fordi det er den metodikken som er best egnet for det vi ønsker å belyse. Et case-studie er gjerne bundet, altså er det både spesifisert og intensivt så vel som begrenset i omfang. Dette tilsier at det skal være et begrenset antall individer som skal undersøkes eller brukes for å hente inn den kvalitative informasjonen. I tillegg er et case-studie gjerne holistisk av natur, det vil si søken etter å beskrive, ikke bare hele caset, men også relasjonen mellom hver enkelt bestanddel innenfor caset. Det er også bestemt, altså at det fokuserer på det spesifikke heller enn det generelle. Videre er det kontekstuelet, i at det er nødvendig å gi en beskrivelse av konteksten som caset befinner seg i for å få en forståelse av hva caset handler om og resultatene. Det er sist, men ikke minst konkret, for å kunne gi mening om caset til de som leser om det (Savin-Baden & Major, 2013, s.154)

## 6.2 Ulike typer case

Innenfor case studie er det ulike underkategorier, og vi vil gå kort gjennom hva hver enkelt av dem handler om, før vi går inn på hvilken av disse vi velger å bruke i den kvalitative delen av vår blandede metode.

*Eksplorativ case studie;* her tar forskeren for seg eksplorerende feltarbeid og datainnsamling før man bestemmer seg for og definerer forskningsspørsmålene. Dette er en metode som gjerne brukes i en tidlig fase av en større studie, og det omtales gjerne som en pilot-studie (Savin-Baden & Major, 2013, s.154).

*Deskriptiv case studie;* handler om en case studie der man gjør en inngående beskrivelse av studiets tema. Noe uenighet forekommer vedrørende utstrekningen av bruken av teori for en slik type studie, men generell konsensus tilsier at man gjerne baserer seg på eksisterende teoretiske rammeverk for å guide seg i sine beskrivelser (Savin-Baden & Major, 2013, s.155).

*Instrumentell case studie;* dette er en type studie man gjerne benytter når man ønsker å videreutvikle, fornye eller finjustere en eksisterende teori vedrørende et bestemt tema gitt et bestemt forhold. Caset vil da brukes til å støtte forskerens forståelse, og utforskning av caset brukes for å forbedre forståelsen av caset (Savin-Baden & Major, 2013, s.155).

*Tolkende case studie;* en tolkende case studie brukes for å utvikle konseptuelle kategorier eller teorier. Dette er en type case som søker å bevege seg forbi beskrivelser og heller oppnå en oversettelse og tolkning av nøkkelkonsepter og utviklingen av teorier om temaet man undersøker. Det tolkende case studiet skiller seg fra det instrumentelle case studiet ved at det ikke bare søker å forbedre eksisterende teorier, men videre prøver, gjennom førstehånds erfaring, å utvikle nye teorier (Savin-Baden & Major, 2013, s.155).

*Forklarende case studie;* er en type case som ofte brukes når man vil forklare noe eller avdekke et årsaksforhold mellom variabler. Det vil avdekke og konkretisere et problem eller et mønster av vanskeligheter som er gjengående og gjerne oppstår i bestemte kontekster (Savin-Baden & Major, 2013, s.156).

*Evaluerende case studie;* dette brukes når man forsøker å bevege seg forbi rene beskrivelser, mot det å bedømme en case sitt meritt. Brukes gjerne innen organisasjoner, og er

egnet for å hjelpe til med å forklare virkelige intervensjoner som er for komplekse for undersøkelser (Savin-Baden & Major, 2013, s.156).

Gitt disse alternativene for ulike former for case, så vil det for vår del være mest nærliggende å velge en deskriptiv case studie. Dette er fordi mye av vår teori som omhandler ulike punkter innenfor transformasjonsledelse tar utgangspunkt i empiri, som vi søker å avdekke i praksis. Videre innenfor typen case kan man også dele inn etter disipliner. Disiplinene er som følger;

*Antropologisk case studie;* er en sosiokulturell analyse og tolkning av temaet som studeres. Det kan for eksempel være kulturen i en organisasjon eller institusjon, og gir et dypere innblikk i en bestemt kulturell setting. Ulempen med studiet kan være at det kan bli for smalt og ikke forklarende nok

*Historisk case studie;* søker å gi en holistisk beskrivelse ut fra et historisk perspektiv. Brukes gjerne for å beskrive hvordan institusjoner og praksis har utviklet seg over tid.

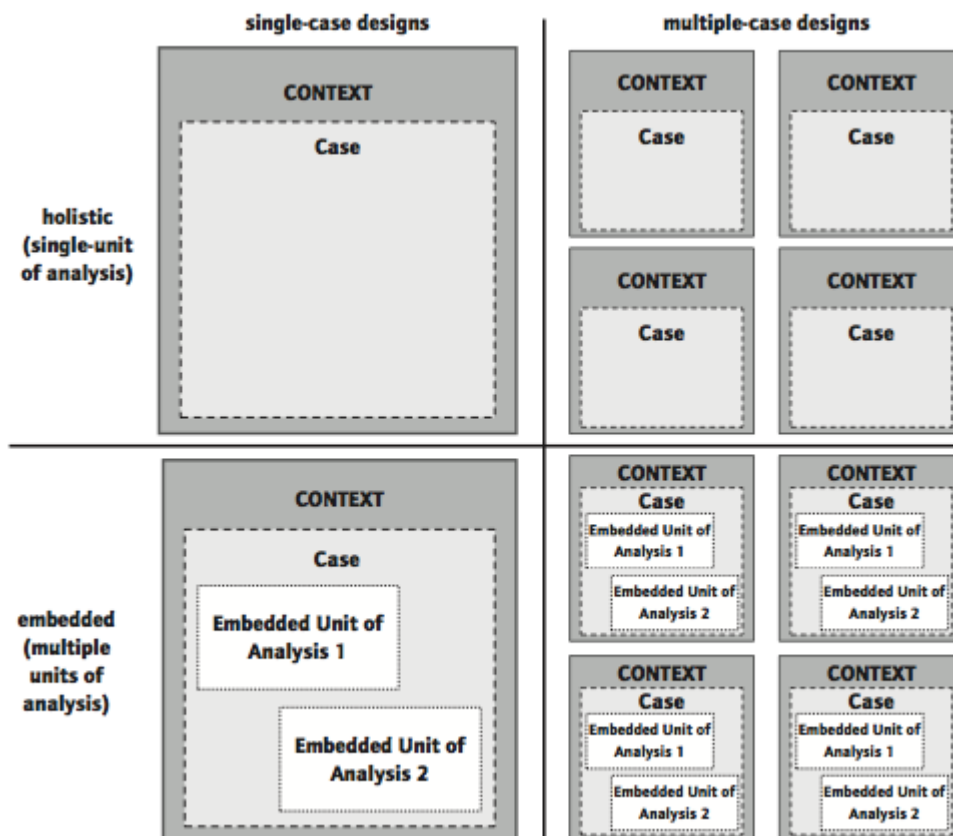
*Psykologisk case studie;* fokuserer på individet for å søke å avdekke en bestemt retning innen menneskelig adferd, og baserer seg på teorier fra psykologien.

*Sosiologisk case studie;* tar for seg konstruktene i samfunnet og sosialisering, og trekker på sosiologiske teorier og metoder. Denne metoden vil gjerne forsterke bevisstheten rundt effekten av sosiale strukturer i en case.

*Utdannende case studie;* tar i stor grad for seg skolebasert case, der man gjerne vil utvikle teorier knyttet til utdanning.

(Savin-Baden & Major, 2013, s.156,157)

Gitt de ulike inndelingene vil det være nærliggende å se på det sosiologiske case studiet, for å beskrive menneskelige relasjoner. I tillegg vil det være innslag av psykologisk case, siden vi ser på underliggende menneskelige følelser som er knyttet opp mot motivasjon, gitt i selvbestemmelsesteorien. Dette er terminologi som vi ikke vil gå nærmere inn på i denne oppgaven, men har valgt å trekke frem for å plassere oppgaven vår i en faglig kontekst.



Figur 4. Yin, 2014, s.50. (Yin, R. K. (2014) *Case study research, design and methods*. USA. Sage)

*Single case holistic*; er en type enkeltcase der man undersøker enten ett enkelt case i form av ett enkelt tilfelle eller én enkelt organisasjon/bedrift. Ved at det er holistisk betyr det at man tar for seg den helhetlige naturen av dette tilfellet eller denne organisasjonen (Yin, 2014, s.55)

*Single case embedded*; som i single case holistisk, tar dette for seg ett enkelt case tilhørende enten én organisasjon eller ett tilfelle. I motsetning til den holistiske som tar for seg den helhetlige naturen, vil embedded case gå mer ned på enkeltindelte analyseenheter som går inn under denne helheten. Et eksempel kan være at man analyserer driften av en bedrift, og deler den videre inn i underavdelinger, som for eksempel markedsavdeling, økonomiavdeling, HR-avdeling osv. (Yin, 2014, s.55).

*Multiple case holistic*; på samme måten som den holistiske beskrivelsen innen single case, så tar multiple case også for seg den helhetlige beskrivelsen. Forskjellen fra single case er at det ikke lenger kun er snakk om ett enkelttilfelle eller én enkelt organisasjon. Her tar

man heller for seg flere tilfeller eller flere organisasjoner for å skaffe seg et mer helhetlig bilde av temaet og casen man undersøker (Yin, 2014, s.56)

*Multiple case embedded*; terminologien er her den samme som ved single case, der man deler inn analysen sin i underenheter innenfor tilfellene eller organisasjonene man undersøker. Forskjellen vil være at man tar for seg flere enheter å ta utgangspunkt i, som for eksempel flere tilfeller eller flere organisasjoner for å få et mer helhetlig bilde (Yin, 2014, s.56)

Med utgangspunkt i disse ulike inndelingene, vil det for vår del være mest nærliggende å benytte oss av et multiple case holistisk design. Grunnen er at vi undersøker praksis i flere ulike bedrifter, og deler ikke inn i underenheter i analysearbeidet, men holder oss til praksisen innenfor ledelse.

### 6.3 Oppsummering

Vi har i denne oppgaven valgt å bruke en case studie, siden vi skal undersøke praksis gjennom innhenting av informasjon fra individer for å belyse en teoretisk antagelse. Innenfor de foregående inndelingene av ulike typer case studier så har vi valgt å benytte oss av en deskriptiv case studie, siden vi skal beskrive praksis med utgangspunkt i teori som eksisterer på området fra før av. Dette er teori som ligger til grunn for hvordan vi har valgt å utforme våre spørsmål og temaene vi tar opp. Innen denne spesifiseringen kan vi også si at vår case i hovedsak er preget av den psykologiske og sosiologiske retningen. Casen tar i stor grad utgangspunkt i selvbestemmelsesteori, som på sin side henter mye av sin teori fra mellommenneskelige relasjoner og interne psykologiske drivkrefter. Kort oppsummert kan vi da si at den kvalitative delen av vår oppgave vil være inspirert av en sosiologisk/psykologisk deskriptiv holistisk multiple case design. Som nevnt så er dette rent teoretisk, og ikke noe vi kommer til å gå nærmere inn på, men er noe som kun blir trukket frem her for å plassere denne oppgaven i en faglig kontekst.

## 6.4 Valg av metode for den kvantitative delen

«Ved bruk av standardmetoder, som for eksempel spørreskjema, er det ikke nødvendig å beskrive metoden på et generelt plan men en kan vise til en god tekst om emnet.» (Ringdal, 2007, s447)

Denne studien er av typen tverrsnittundersøkelse. «Den typiske tverrsnittundersøkelsen er en spørreundersøkelse, for eksempel en meningsmåling. En slik undersøkelse er basert på et stort, representativt utvalg og hensikten er å samle inn kvantitative data.» (Ibid. s.128). Ved å gjennomføre en spørreundersøkelse vil vi kunne trekke en statistisk beskrivelse av populasjonen, i dette tilfellet sammenhenger på variabler om opplevd utøvelse av transformasjonsledelse eller ei og variabler knyttet til motivasjon samt utfallsvariabler som turnover-intensjoner, prestasjon etc. Vi har en undersøkelse fordi vi ønsker å vite hva folk tenker, ikke hvorfor de tenker som de gjør. For denne oppgaven sin del passer det aller best med selvadministrert spørreskjema. Et selvadministrert spørreskjema gir oss som forskere lavere kontroll på gjennomføringen, men vi kan allikevel begrense målgruppen ved distribusjon av spørreskjemaet. Vi kan ved målutvikling, utforming og oppbygging av spørreskjemaet sikre oss mest mulig for misforståelser og feiltolkninger som kan gi utslag på datamaterialet.

«En ulempe ved kvantitativ metode er at vi kan risikere å miste det helhetlige bildet og kompleksiteten knyttet til de ulike variablenes sammenheng og innhold (Miles & Huberman, 1994)»

### 6.4.1 Kausalitetskravene

Med tanke på den kvantitative delen i oppgaven vår, hvor vi gjennomfører en tverrsnittstudie med survey, vil det være av positiv natur og se på kausalitetskravene. For at det skal foreligge kausale sammenhenger må tre grunnleggende betingelser være til stede: kravet til isolasjon, samvariasjon og tidsrekkefølge (Bollen, 1989).

Det førstnevnte kravet *isolasjon*, omhandler at en endring i den avhengige variabelen skal være en konsekvens av endring i en uavhengig variabel. Dersom det er en endring i avhengig variabel uten endring i en uavhengig variabel foreligger ikke kravet om isolasjon. I

en studie som denne, hvor man undersøker praksis og arbeidslivet, er det umulig å studere variablene i et vakuum uten ytre påvirkning.

Det andre kravet *samvariasjon*, omhandler at det skal være en sammenheng i endringen mellom variablene man antar har en påvirkning i en retning, enten positivt eller negativt. For kravet vil vi gjennomføre en korrelasjonsanalyse for å finne korrelasjonskoeffisienten mellom variablene. For utfyllende informasjon om korrelasjon se under kapittelet analyse s.94.

Det tredje kravet *tidsrekkefølge*, et krav vi i denne studien ikke kan holde. Vi vil innhente datamaterialet ved samme tid, slik at vi ikke kan si med sikkerhet at de uavhengige variablene endrer seg før de avhengige variablene, og ikke motsatt. Vi kan en dog diskutere ut fra eksisterende teori og logikk hvilke variabler som endres først. Da kravet tidsrekkefølge ikke kan holdes kan vi ikke ha et kausalt design i denne avhandlingen.

### 6.4.2 Utvalgsprosessen

I utvalgsprosessen er det viktig å tenke på hvordan man kan få svar på oppgavens problemstilling og studiens design samtidig som man ivaretar validitet. Før vi satte i gang med oppgaven utarbeidet vi en mening om hvilke utvalg som er naturlig kvalifiserte for besvarelse av problemstillingen. Det må defineres hvilken populasjon vi tror kan være aktuelle for besvarelsen, for deretter å undersøke hvem som kan være representanter for populasjonen.

### 6.4.3 Homogenitet for utvalget

Homogenitet er generelt hvor liten variasjon det er i gruppen du undersøker. Hvorvidt det foreligger store eller små variasjoner i utvalget kommer an på hvor detaljert man er i vurderingen sin. Dersom man bruker utvalgte på tvers av industrier og bransjer vil man naturligvis se store forskjeller i kompetanse og erfaring. Hvis man derimot begrenser utvalget til å være innenfor samme industri og bransje, har man allerede her begrenset de største forskjellene. Jo flere krav man setter, dess mer homogene er utvalget. Man ønsker å ha et så homogent utvalg at man unngår andre forklaringsvariabler.



Får vår oppgave har vi begrenset utvalget til å være ansatte i en kunnskapsbedrift, der kravene for ansettelse er at personene innehar kompetanskrave på bachelornivå eller høyere, eventuelt erfaring som veier opp for utdanningen.

Vi valgte disse kravene for å øke validiteten i trianguleringsarbeidet i oppgaven, da man burde ha en sammenheng mellom intervjuobjektene i den kvalitative delen og utvalg i den kvantitative delen som det ikke er uvesentlig at har en tilknytning til hverandre, arbeidsmessig sett.

I det kvalitative utvalget var samtlige representanter for bedrifter der majoriteten av ansatte har gjennomført høyere utdanning. Med det til grunn var det ett av primærkravene vi satte i forhold til representanter for den kvantitative datainnsamlingen vår. Det er viktig for validiteten i oppgaven vår at respondentene i den kvantitative undersøkelsen hadde en bakgrunn som var i størst mulig grad tilsvarende bakgrunnen til de ansatte i bedriftene som var tilhørende lederne vi intervjuet.

Vi valgte derfor først å begrense oss til ansatte i skoler generelt sett, før vi spisset oss inn på ansatte ved Høgskolen i Sørøst-Norge. Vi kan forsvare at utvalget representerer ansatte ved Høgskolen i Sørøst-Norge da responsraten av forelesere og lærere fra andre institusjoner tilsvarer under 10% av våre respondenter.

#### 6.4.4 Reliabilitet

Reliabilitet kan også kalles pålitelighet. For å sikre reliabilitet har vi tre muligheter: allmenn kildekritikk, test-retest-teknikken og indekser i tverrsnittdata. Allmenn kildekritikk er passende å bruke dersom man innhenter data fra ekstern kilde, for eksempel statistisk sentralbyrå. Test-retest-teknikken baserer seg på å gjenta målingene for å måle graden av samsvar mellom målingene. Begge disse teknikkene passer seg ikke for vår undersøkelse, men den tredje er en metode vi kan benytte oss av, å teste indekser i tverrsnittdata. For å teste reliabiliteten vil vi i analysekapittelet gjennomføre måling av intern konsistens mellom indikatorene med Cronbach's alfa. (Ringdal, 2007, s.86-87)

### 6.4.5 Validitet

«Diskusjoner om validitet er vanskelig å løsrive fra den empiriske analysen som kommer senere. Diskusjoner om validitet i metodekapittelet blir derfor lett prinsipielle og allmenne, og de bør være korte.» (Ibid. s.447)

Målingens validitet er best mulig sikret ved å sikre full anonymitet til respondentene. Informasjon ang. anonymitet er gitt før undersøkelsens start for å unngå systematiske målefeil ved for eksempel frykt for at arbeidsgiver skal få tilbakemelding på den ansattes respons (derfor kun svare i retning av hva man tror leder vil høre).

Begrepsvaliditet er relasjonen mellom det teoretiske begrepet og indikatorene i spørreundersøkelsen. Validiteten kan ikke tallfestes, men er mer en subjektiv formening om man har dekket begrepet eller ei. Umiddelbar validitet, eller face validity som det heter på engelsk, er en skjønsmessig vurdering av hvorvidt våre indikatorer vil dekke de begrep det er ment å dekke. Spørsmålene i undersøkelsen vår er hentet fra tidligere forskningsartikler bygget opp under de samme teorier vi bygger vår problemstilling og oppgave på. Vi mener dermed at spørsmålene brukt for å dekke begrepene i den konseptuelle modellen samsvarer med hva som er forventet fra teori og eksisterende forskning innunder de respektive teorier.

### 6.4.6 Sammensatte mål, skalaer og indekser

Når det kommer til indekser, sammensatte mål og skalaer er disse utbedret i samarbeid med veileder i henhold til eksisterende teori og tidligere forskning. De sammensatte mål består av spørsmål fra undersøkelsen, kategorisert til å gjenspeile teoretisk inndeling og kategorisering.

### 6.4.7 Oppsummering

Vi vil i den kvantitative delen av denne undersøkelsen gå for en tverrsnittsundersøkelse med en spørreundersøkelse som sendes ut til respondenter i kunnskapsbedrifter. Vi ønsker som sagt å få informasjon om sammenhengene imellom den ansattes oppfattelse av lederens stil, arbeidsmiljøet, motivasjonen og utfallsvariablene for

senere å gå inn på årsaksforholdene på korrelasjonene vi finner. Dermed vil vi få et godt bilde av sammenhengene ved å utføre en spørreundersøkelse med mange respondenter.

#### 6.4.8 Respondenter

Undersøkelsens respondenter besto i den kvalitative delen av seks ledere diversifisert i lokasjon, alder, fortid, utdanning og nåværende stilling. Felles for alle var lang ledererfaring.

I den kvantitative undersøkelsen bestod hovedtyngden av respondenter innenfor høyere utdanning, og alle var innenfor kunnskapsbedrift med bachelorgrad eller tilsvarende supplering i erfaring. Vi fikk distribuert undersøkelsen til ansatte ved to campus innenfor Høgskolen i Sørøst-Norge. Undersøkelsen ble først sendt ansatte ved ett campus, før det ble sendt til campus nr to da vi ikke nådde kravet for antall respondenter vi satte oss på 100stk. Totalt ble undersøkelsen distribuert til 1296 stykker, med totalt 114 respondenter (11,368 % svarrate). Innsamlingen av data tok ca tre uker. Respondentenes alder varierte fra 22-70år (Mean=49,27, Std.D=11.829) hvor 70 stk var kvinner (61,4%) og 44 stk var menn (38,6%). Gjennomsnittet for antall år ansatt i nåværende stilling er på 7.10år (10% har vært i nåværende stilling i 18 år eller mer), hvor 100stk arbeider heltid (87,7%) og 14stk arbeider deltid (12,3%).

#### 6.4.9 Undersøkelsens design

Før respondentene tok undersøkelsen ble de representert for bakgrunn og formålet med oppgaven, hva det innebar å delta i undersøkelsen (litt informasjon om undersøkelsens rolle i masteravhandlingen) Deretter fulgte informasjon om anonymitet og frivilligheten ved deltagelse, samt hva som gjøres med, og anonymisering av datamaterialet ved avhandlingens slutt.

#### 6.4.10 Etikk

Uansett hva man gjør må man forholde seg til etikk på en eller annen måte, masteravhandlingen intet unntak. I gjennomføringen av avhandlingen har vi underveis fulgt etiske retningslinjer for gjennomføring av datainnsamling. Som en del av dette arbeidet har det blitt utarbeidet et informert samtykke til å delta i undersøkelsen, både kvantitativt og

kvalitativt. Samtykket inneholder informasjon om frivillighet til å stille, samt besvare spørsmål og muligheten for å avbryte underveis uten videre spørsmål eller konsekvenser. Vi har ingen umyndige respondenter eller andre grupper respondenter hvor spesielle hensyn må tas. Personopplysninger og lignende er anonymisert slik at ingen informasjon i denne oppgaven kan spores til enkeltindivider for å ta vare på respondentens personvern.

Når det kommer til forskningsspørsmålet og de temaer det tar opp, vurderer vi etter beste skjønn å ikke ansees som sensitivt. Dette er selvfølgelig av subjektiv oppfatning og kan selvfølgelig tolkes forskjellig, vi nevner igjen at opplysning om å bryte intervju/undersøkelsen er fremlagt og muliggjort.

Ved arbeidet er [www.etikkom.no](http://www.etikkom.no) og veileder brukt flittig for å sikre oss etiske standarder og normer. Det er også opplyst til NSD under søknaden for innhenting av data hva som blir gjort med dataene innhentet. NSD godkjente søknaden og vi antar derfor at etikk og respondentens beste interesser er i denne oppgaven ivaretatt.

### 6.5 Fremgangsmåte Datainnsamling

Når vi skulle sette i gang arbeidet på nyåret satt vi med et inntrykk om at datainnsamlingen ville være flaskehalsen i oppgaven. Vi tok deretter tak i denne delen av oppgaven og satte i gang med rekrutteringsprosessen tidlig i Januar.

#### ***Kvantitativ:***

For den kvantitative siden i studien begynte vi med leting av tidligere gjennomførte undersøkelser innenfor transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteori som kunne passe vår vinkling. Ved å bruk eksisterende spørreundersøkelser er spørsmålene allerede gjennomgått testing og validering. Ikke minst leste vi igjennom oppgaven for å finne ut av eventuelle problemer de hadde med spørreundersøkelsen, slik at vi dro nytte av deres tidligere erfaring med å forbedre spørreundersøkelsen. Vi endte opp med en kombinasjon av spørsmål fra veileders egen forskning og Avolio B. J, Bass B.M & Jung D. I. (1999) (se vedlegg spørreundersøkelse). Søknad fylles ut og sendes inn til *Norsk Senter For Forskningsdata* i januar og svar for godkjenning av innsamlingen foreligger i begynnelsen av Mars. Målgruppen for spørreundersøkelsen er avgrenset til individer med høyere utdanning (les: bachelorgrad eller høyere). Vi satte straks i gang med å kontakte aktuelle kunnskapsbedrifter som innfridde kravene for vår målgruppe. I første runde sendte vi e-post til alle kommunale skoler i Oslo kommune (179 stk), med relativt lav respons på 40 avslag, fem tilslag som

kunne distribuere spørreundersøkelsen til sine ansatte og endte opp med 11 svar. Grunnet den lave svarprosenten kontaktet vi ledelsen i HSN og fikk tilslag. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til to campuser. I et tidsrom på ca tre uker etter HSN distribuerte undersøkelsen økte respondentene til 114 gjennomførte undersøkelser. Vi hadde nådd målet på 100 respondenter og satte i gang med analysen av datamaterialet. For analysegjennomføringen brukte vi analyseprogrammet SPSS, med gode råd fra veileder på gjennomføring og oppsett.

### ***Kvalitativ:***

Som intervjukandidater til den kvalitative delen i vår studie ønsket vi representanter som hadde vært og/eller er ledere i en bedrift. Med tanke på at det gjerne er kamp om tiden til en leder tok vi kontakt med åtte ledere i Januar, med et stående ønske om å få gjennomført intervjuene så fort de var ledige. Som antatt har ledere tett timeplan, og vi fikk tildelt mulighet for å holde intervjuer i perioden fra slutten av januar til ut februar. Vi gjennomførte totalt seks intervjuer; en tidligere leder for et utlands-selskap, en tidligere CEO for et internasjonalt selskap, en tidligere leder for den norske avdelingen til et internasjonalt selskap, to fungerende ledere i norske bedrifter og en fungerende toppleder. Etter første intervjuet satte vi umiddelbart i gang med transkriberingen, samtidig som de påfølgende intervjuene ble gjennomført. Intervjuer og transkriberingen foregikk derfor samtidig. Ut av det parallelle arbeidet dro vi nytte av å så smått forbedre intervjuet fra gang til gang, ingen endringer av betydning men heller en forbedring av intervjuteknikken for å gane et bedre resultatbilde (endringene var i form av et eller flere oppfølgingsspørsmål og diskutere en situasjon fra flere vinkler enn opprinnelig planlagt). Transkriberingen tok mye lenger tid enn forventet, så nok en gang fornøyd med å ha startet prosessen så fort som vi klarte. Etter transkriberingen foretok vi analyse av resultatene.

Tiden til rådighet for oppgaven er knapp. Med det i grunn valgte vi å gjennomføre flere deler av oppgaven med flytende overganger, da vi rett og slett ikke har tid til å gjennomføre en undersøkelse med analyse, for så å bygge videre på resultatene med en ny undersøkelse og medfølgende analyse. Vi hadde derimot muligheten til å se tendenser under innsamlingen og tilpasse videre undersøkelse til tendensene allerede avdekket. Dette gjelder for den kvalitative undersøkelsen, men også med effekt på den kvalitative undersøkelsen.

### 6.5.1 Målutvikling

Når man innhenter datamaterialet ved bruk av et selvadministrert spørreskjema må man gjennomføre grundig forarbeid for oppbyggingen av undersøkelsen. Forarbeidet til spørreskjemaet er den eneste muligheten til en forsker å sikre seg at spørreskjemaet vil innhente relevant data. Når spørreskjemaet er distribuert vil det være for seint å oppdage feil og mangler, da disse ikke kan rettes på. Ved alvorlige feil eller mangler er eneste alternativ å sende ut spørreskjemaet på nytt. All tidligere deltagelse kan i slike situasjoner dessverre være forgjeves.

*Konseptavklaring:* Her skal det gis mening i et konsept. Man må avgrense og dele opp konseptet, slik at man kan ta for seg de begreper som lar seg spesifisere hva vi vil undersøke nærmere i undersøkelsen.

*Identifisering av dimensjoner:* Det kan foreligge flere dimensjoner i et begrep, derfor må vi identifisere dimensjonene for å kunne avgrense begrepet dersom det er nødvendig for utarbeidelsen av spørreskjemaet.

*Utvikling av mål:* Vi er nødt til å operasjonalisere hvert begrep eller dimensjon som er funnet. Ved å gjennomføre operasjonaliseringen vil vi avklare mål bør benyttes. (Bollen, 1989) I denne prosessen er det et fokus på å finne mål som representerer begrepet eller dimensjonen vi eventuelt finner etter den mening vi legger i det. Det er avgjørende for at målene skal inneha overflatevaliditet. I denne prosessen ble tidligere forskning undersøkt for hvilke allerede etablerte måleskalaer vi kunne ta i bruk. Ved å ta i bruk allerede eksisterende måleskalaer vil vi kunne ta i bruk validerte mål. Ved å kunne tilpasse eksisterende mål til vårt formål, vil for oss bety mer tid til disposisjon for andre deler i oppgaven da vi har begrenset tid for oppgavens gjennomføring.

*Spesifisering av relasjon mellom mål og begrep: Her brukes en reflektiv målemodell?*  
«Dette vil vise om målemodellen er formativ eller reflektiv ved at vi ser om målemodellen inneholder henholdsvis årsaks- eller effektindikatorer. Vi velger å illustrere forskjellen mellom den formative målemodellen som inneholder årsaskindikatorer og den refleksive målemodellen som inneholder effektindikatorer ved hjelp av figurer:» ANJA

## 6.5.2 Hvordan vi målte variablene for den kvantitative

*Transformasjonelt lederskap:*

Spørsmål brukt til den transformasjonelle delen av spørreundersøkelsen er hentet fra artikkelen til Avolio, B., J., Bass, B., M. & Jung, D., I. (1999), s.450.

Vi har delt opp spørsmålene til variablene; *idealisert påvirkning* (*Transf\_Inspirerende\_motivasjon*), *fraværende ledelse* (*Transf\_fraværende*), *intellektuell stimulering* (*Transf\_intellektuell\_stimulering*) og *negativ feedback* (*Transf\_negativ\_feedback*).  $\alpha = .937$  for idealisert påvirkning,  $\alpha = .855$  for fraværende ledelse,  $\alpha = .923$  for intellektuell stimulering og  $\alpha = .833$  for negativ feedback.

**Lederen min;**

1. Er stolt av meg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
2. Går utenfor sin egen interesse for min del	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
3. Fremviser makt og selvtillit	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
4. Snakker om verdier	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
5. Er en modell for etisk standard	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
6. Vurderer det moralske og etiske	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
7. Vektlegger det kollektive oppdraget	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
8. Snakker optimistisk	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
9. Uttrykker selvtillit	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
10. Snakker entusiastisk	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
11. Vekker bevissthet rundt viktige saker	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
12. Undersøker på nytt gamle antagelser	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
13. Søker nye og annerledes syn	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
14. Foreslår nye metoder	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

15. Foreslår ulike vinklinger	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
16. Gir individuell oppmerksomhet	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
17. Fokuserer på mine styrker	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
18. Underviser og coacher	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
19. Ser forskjell på oss	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
20. Tydeliggjør belønninger	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
21. Gir støtte basert på min innsats	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
22. Belønner oppnåelsene mine	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
23. Gjenkjenner og anerkjenner oppnåelsene mine	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
24. Fokuserer på feiltrinnene mine	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
25. Slukker branner	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
26. Husker mine tidligere feiltrinn	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
27. Fokuserer på feiltrinn	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
28. Reagerer på problemer dersom de er viktige	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
29. Reagerer på feiltrinn	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
30. Opptatt av å opprettholde status quo	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
31. Reagerer på problemer dersom de er vedvarende	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
32. Unngår involvering	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
33. Fraværende når han/hun trengs	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
34. Unngår å ta valg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
35. Utsetter å respondere	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

*Motivasjon:*

Som kjent fra teorien til selvbestemmelse kan vi dele opp motivasjon i indre og ytre motivert. Her i denne avhandlingen har vi delt opp motivasjon til *indre motivasjon* (*Moti\_Ind*), *ytre sosialt* (*MotiYS*), *ytre materielt* (*MotiYM*), *introjekt motivasjon* (*Moti\_IJ*) og



*identifisert motivasjon (Moti\_ID) og amotivert (Moti\_Amoti).* Målskalaen vi har benyttet er fra Olafsen et al. (2010), hvor utviklingen av denne var et av deres bidrag «for å se om det kan vise seg å være på vei til å bli et anerkjent måleinstrument for selvbestemmelsesteoriens ulike motivasjonsdimensjoner». Vi har ikke benyttet alle spørsmålene da noen av de var påtenkt indikatoren *integrering*, som ikke er en del av vår avhandling. For innsikt i hvilke spørsmål vi har benyttet se spørreundersøkelsesvedlegget side 186. I vår analyse fikk de respektive inndelingene  $\alpha = .943$  for *indre motivasjon*,  $\alpha = .809$  for *ytre sosialt*,  $\alpha = .727$  for *ytre materielt*,  $\alpha = .765$  for *introjert motivasjon* og  $\alpha = .829$  for *identifisert motivasjon*.  $\alpha$  for amotivert er ikke testet, for utfyllende informasjon se s. 90.

1. For å få bekreftelse av andre (eks leder, kollegaer, familie, klienter)	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
2. Fordi andre vil respektere meg mer (eks. leder kollegaer, familie, klienter)	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
3. For å unngå å bli kritisert av andre (for eksempel leder, kollegaer, familie, klienter)	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
4. Fordi andre vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
5. Fordi andre tilbyr meg jobbsikkerhet hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
6. Fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke legger en stor nok innsats i den	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
7. Fordi jeg må bevise ovenfor meg selv at jeg kan	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
8. Fordi det får meg til å føle meg stolt av meg selv	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
9. Fordi ellers ville jeg føle meg skamfull	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
10. Fordi ellers ville jeg få en dårlig selvfølelse	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
11. Fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
12. Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
13. Fordi det å legge en innsats i denne jobben har personlig betydning for meg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
14. Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
15. Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
16. Fordi den jobben jeg gjør er interessant	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
17. Jeg legger ikke innsats i jobben fordi jeg føler jeg kaster bort tiden min ved å jobbe	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
18. Jeg gjør lite fordi jeg ikke synes denne jobben er verdt å legge noen innsats i	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
19. Jeg vet ikke hvorfor jeg gjør denne jobben, den er meningsløs	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

*Lederstøtte:*

I lederstøtte brukte vi en skala fra The Work Climate Questionnaire (WCQ) Ref. kilde til selvbestemmelsesteoriens internettside. Spørsmålene er oversatt til norsk av Olafsen et al. (2010). Innenfor lederstøtte har vi delt opp i to underkategorier; *Autonomi\_stotte* og *Leder\_Kontroll*. Vi skiller altså mellom hvorvidt det er en autonomistøttende ledelsesstil som oppfattes eller en kontrollerende ledelse som preger det oppfattede arbeidsmiljøet i analysedelen. Vi fikk henholdsvis  $\alpha = .937$  for Autonomistøtte og  $\alpha = .931$  for kontrollerende ledelse.

1. Jeg opplever at min overordnede gir meg valg og muligheter	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
2. Min overordnede oppfordrer meg til å stille spørsmål	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
3. Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
4. Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
5. Min overordnede tror på mine evner til å gjøre en god jobb	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
6. Jeg føler meg forstått av min leder	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
7. Jeg opplever at min overordnede alltid prøver å endre meg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
8. Min overordnede viser tydelig at jeg har skuffet han/henne når jeg ikke klarer å leve opp til hans/hennes forventninger	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
9. Min overordnede er mindre vennlig mot meg hvis jeg ikke ser ting på samme måte som han/henne	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
10. Min overordnede er mindre vennlig mot meg hvis jeg ikke ser ting på samme måte som han/henne	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
11. Min overordnede er hard med meg hvis jeg har skuffet han/henne	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
12. Min overordnede får meg til å føle meg skyldig når jeg har gjort noe han/henne ikke er tilfreds med	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
13. Min overordnede unngår å snakke med meg når jeg har gjort noe han/henne ikke er tilfreds med	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
14. Min overordnede avbryter meg ofte når vi snakker sammen	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
15. På jobb oppleves det som at min overordnede alltid forteller meg hva jeg skal gjøre	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
16. Min overordnede kritiserer meg ofte for hvordan jeg gjør arbeidet mitt	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

*Turnoverintensjoner:*

Det ble brukt en måleskala fra « Current thinking about turnover » - (O'Driscoll & Beehr, 1994) på de tre første spørsmålene. Spørsmålene ble også brukt i (S. F. Richer, C.

Blanchard, and R. J. Vallerand, 2002). De hadde en  $\alpha = .93$  i Beehr. (1994) og  $\alpha = .91$  i Richer et al. (2002).

De tre neste spørsmålene ble brukt fra «Thinking about turnover over the past year» - (Luchak & Gellatly, 2007). hvor de hadde en  $\alpha = .73$  Vi sitter da totalt med seks spørsmål som omhandler turnoverintensjoner. Spørsmålene er hentet fra «R-MAWS på norsk» – (A. Olafsen & C. Westbye, 2010) da de allerede har tatt arbeidet med å oversette spørsmålene til norsk. I oppgaven til Olafsen & Westbye har de et resultat for turnoverintensjoner på en  $\alpha = .940$ , mens i våre resultater er  $\alpha = .946$ .

Jeg;

1. Tenker på å forlate denne jobben	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
2. Planlegger å se etter en ny jobb i løpet av de neste 12 månedene	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
3. Vil aktivt søke etter en ny jobb utenfor dette selskapet	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

Det siste året;

4. Har jeg ganske regelmessig tenkt på å si opp min stilling	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
5. Har jeg ganske regelmessig tenkt på å søke etter en ny jobb	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
6. Har jeg ganske regelmessig hatt til hensikt å slutte	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

### *Prestasjon:*

Måleskalaen til prestasjon er hentet fra Williams & Anderson (1991), oversatt til norsk av Olafsen (2010). Opprinnelig var skalaen brukt til å teste «Performance of organizational citizenship behaviors that have a specific individual as the target (OCBI), along with those that focus on primarily benefiting the organization (OCBO)» og «Employee performance of in-role behavior (IBR)». Vi har tilpasset undersøkelsen til vårt formål, slik at vi kan fra målskalaen få prestasjoner delt opp i tre under analysen som følgende; *prestasjon (Prest4it)* med  $\alpha = .831$ , *Prestasjonsunnngåelse (Prestunn3it)*  $\alpha = .587$  og *hjelpende atferd (Hjelp3it)*  $\alpha = .738$ . For mer info om  $\alpha$  for prestasjonsunnngåelse se reliabilitet s. 142.

1. Jeg fullfører de oppgavene som blir tildelt meg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
2. Jeg innfrir i forhold til det ansvaret som tilligger min jobbeskrivelse	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
3. Jeg utfører de oppgavene som er forventet av meg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

## Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

4. Jeg møter de formelle kravene til prestasjon/ytelse i jobben	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
5. Jeg engasjerer meg i aktiviteter som direkte vil påvirke evalueringen av min prestasjon/ytelse	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
6. Jeg forsømmer aspekter av jobben som jeg er forpliktet til å gjøre Jeg utfører ikke enkelte vesentlige arbeidsoppgaver	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
7. Jeg hjelper andre som har vært fraværende	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
8. Jeg hjelper andre som har store arbeidsmengder	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
9. Jeg hjelper min overordnede med hans/hennes arbeid (når jeg ikke har blitt spurt)	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
10. Jeg tar meg tid til å lytte til mine kollegaers problemer og bekymringer	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
11. Jeg gjør mitt ytterste for å hjelpe nye ansatte	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
12. Jeg tar personlig interesse i andre ansatte	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
13. Jeg bringer informasjon videre til kollegaer	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
14. Jeg tar ufortjente pauser	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
15. Mitt fremmøte på jobb er over normen	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
16. Jeg gir beskjed på forhånd når jeg ikke kan komme på jobb	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
17. Jeg bruker mye tid på personlige telefonsamtaler	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
18. Jeg klager på ubetydelige ting	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
19. Jeg verner om og beskytter organisasjonens eiendom	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
20. Jeg forholder meg til uformelle regler utarbeidet for å opprettholde orden	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

Vi har nå gått gjennom spørsmålene som vi har benyttet i den kvantitative delen av informasjonsinnhentingene våre, og før vi går videre med å gå inn på validitet og reliabilitet, så vil vi ta for oss spørsmålene vi benyttet i den kvalitative datainnsamlingen.

### 6.5.3 Måling av data til kvalitative variabler

Teorien og sitatet vi har brukt for å beskrive transformasjonsledelse hentet fra Fernet, Trepanier, Austin, Gagne & Forest (2015), s.13.

Følgende sitat brukte vi for å innlede begrepet transformasjonell ledelse til våre intervjukandidater;

*«I korte trekk går dette ut på at lederen kan legge frem en overbevisende visjon og en sterk følelse av mening. Man gjør det man selv sier at andre skal gjøre og overbeviser i sin kommunikasjon gjennom å «walk the walk». De fungerer selv som et eksempel på forventet og ønsket adferd. Den er tilpasset en dynamisk og endringspreget arbeidshverdag»*

Dette er en samlet betegnelse laget ut fra vår egen forståelse av den transformasjonelle lederen, og er ikke direkte hentet ut fra en enkelt kilde

Altså det overhengende begrepet transformasjonell ledelse ble diskutert med utgangspunkt i dette sitatet og tilhørende, utdypende forklaring.

Vi gikk deretter inn på de fire underliggende trekkene for den transformasjonelle lederen, gitt i artikkelen til Fernet et al (2015). Intervjukandidaten ble så spurt om hans tanker rundt begrepet. Disse fire er da idealisert påvirkning, intellektuell stimulering, inspirerende motivasjon og individuell hensynstagning. Hver av disse ble kodet hver for seg, som gitt i den tabellariske oversikten i vedlegget der variablene vi har kodet etter er oppgitt med tilhørende sitater.

For å måle transformasjonell ledelse ble altså først begrepet som helhet introdusert, slik at hver intervjukandidat fikk snakke fritt rundt dette, før vi gikk inn på de fire underliggende beskrivelsene og snakket rundt disse.

Målingen av motivasjon foregikk noe mer fritt, da de selv hadde egne oppfatninger av hva motivasjon betød for dem, og vi lot samtalen være noe mindre strukturert i forbindelse med dette temaet.

Spørsmålene som ble brukt i den kvalitative undersøkelsen var som følger;

For å la dem presentere seg;

- *Kan du kort beskrive din stilling?*
- *Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?*
- *Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?*

For å få deres innspill på ledelse generelt;

- *Hvordan vil du beskrive en god lederstil?*

## Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

- *Er det noe en leder bør tenke på ved seg selv? (Eller kan man være en god leder samme hvordan man selv oppfører seg?)*
- *Kan du fortelle hva du tenker når vi sier transformasjonell ledelse?*

Vi ga dem deretter sitatet til transformasjonell ledelse slik som nevnt, og lot dem kommentere dette. Vi gikk deretter inn på de fire underliggende trekkene ved transformasjonsledelse, som følger;

- *Idealisert påvirkning; de fremstår som en modell eller eksempel og oppmuntrer sine ansatte.*
  - o *Kan du fortelle om hvordan dette er noe som går igjen i din arbeidshverdag?*
- *Inspirerende motivasjon; man kommuniserer organisasjonens mål og overtaler de ansatte til å omfavne viktigheten av å oppsøke utfordringer*
  - o *Kan du fortelle om hvordan dette er noe som går igjen i din arbeidshverdag?*
- *Intellektuell stimulering; man fostrer de ansattes kreativitet, innovasjon, ideer og tanker rundt forbedringer*
  - o *Kan du fortelle om hvordan dette er noe som går igjen i din arbeidshverdag?*
- *Individuell hensynstakning; man tar høyde for individuelle behov på ulike måter*
  - o *Kan du fortelle om hvordan dette er noe som går igjen i din arbeidshverdag?*

Etter dette avsluttet vi den delen av samtalen som omhandlet ledelse, før vi gikk videre på temaet motivasjon, og stilte følgende spørsmål;

- *Dersom du i perioder opplever varierende motivasjon for din stilling, hvordan føler du dette påvirker dine evner som leder?*
- *De ansatte vil i perioder også oppleve varierende grad av motivasjon. Hvordan vil dette påvirke deg som leder og hvor motivert du selv er?*
- *En bedrift vil ofte vurderes på grunnlag av den samlede prestasjonen til de ansatte. Hvordan påvirker denne vurderingen din motivasjon som leder?*
- *Vil utøvelsen av transformasjonsledelse gi leder motivasjon, uansett utfall?*

- *Har du noen tanker å tilføye rundt motivasjon og ledelse?*

Leseren vil se i vedlegget vårt der vi har lagt ved den strukturerte intervjuguiden vår at den består av enkelte tillegsspørsmål som ikke har blitt nevnt her. Grunnen til det er at i alle intervjuene så ble disse spørsmålene dekket av svar som vi fikk gjennom de spørsmålene som er trukket frem her. Altså, for en fullstendig oversikt over spørsmålene som vi planla å stille, så referer vi til den vedlagte strukturerte intervjuguiden.

## 6.6 Validitet og reliabilitet

### 6.6.1 Ekstern validitet

Uansett om man velger en kvalitativ eller kvantitativ metode, så vil et gjennomgående problem og utfordring være å studere en hel populasjon av individer. Man har som regel til rådighet kun et lite utvalg. På grunn av dette så må man gjerne søke å finne et utvalg av denne populasjonen som er mest mulig representative for populasjonen som helhet. Dette vil øke sannsynligheten for at utvalget man finner kan gi resultater som er generaliserbare for helheten. Vi sier gjerne at jo mer representative utvalget ditt er for populasjonen, jo høyere ekstern populasjonsvaliditet har utvalget (Tashakkori & Teddlie, 1998, s.65).

Det er verdt å nevne at ut fra det kvantitative perspektivet er ikke utfordringen knyttet til validitet kun gjeldende når det kommer til generaliserbarheten av populasjonen per individ. Her vil generaliseringen også inkludere situasjoner som ligger utenfor den konkrete man har undersøkt, i tillegg til definisjonen av de ulike konstruktene man har benyttet. Ekstern validitet vil i dette tilfellet også omfatte i hvilken grad de oppnådde resultatene kan generaliseres i forhold til andre målemetoder når det gjelder ens konstrukter. Vi kan på generelt grunnlag si at den eksterne validiteten er den tilnærmede validiteten som gjør at vi kan slutte at relasjonene kan generaliseres på tvers av personer, settinger, tidsrom og målinger (Tashakkori & Teddlie, 1998, s.65).

I samme kontekst så er generaliserbarheten knyttet til kvalitative målinger ikke noe som er like ettertraktet. I disse tilfellene er hypotesene man arbeider ut fra kun tids- og kontekstbundet. Til tross for dette ønsker man ofte en form for generaliserbarhet da det gjerne

omtales som «resultatenes overførbarhet». Dette er fordi man gjerne ønsker å kunne overføre visse konklusjoner fra én kontekst til en annen (Tashakkori & Teddlie, 1998, s.66).

Siden vi opererer med en blandet metode, sitter vi også med utfordringen om hvordan og når man skal og kan generalisere. Dette gjør at man gjerne bytter fra den ene måten å generalisere til en annen, da man for eksempel på ett tidspunkt ønsker å generalisere på vegne av en teoretisk populasjon, mens man i andre tilfeller heller vil overføre og generalisere funnene sine til en annen spesifikk kontekst. Måten man håndterer disse ulike metodene å generalisere på er gjerne knyttet til ulike typer logikk, som følger;

- I den induktive metoden så henter vi inn data fra spesifikke hendelser for å bygge en abstrahering eller teori, der generaliserbarheten overføres fra én setting til en annen, eller fra én måte å definere et konstrukt til et annet
- I den deduktive metoden så søker vi å forutsi utfall som er ment å forekomme i en teoretisk populasjon, der generaliseringen er gitt fra et spesifikt utvalg som brukes for den teoretiske populasjonen. En annen variant er at man generaliserer fra én operasjonaliseringsmetode av konstruktet til en annen, fra én målemetode av konstruktet til en annen eller fra én situasjon til en annen

(Tashakkori & Teddlie, 1998, s.66)

### 6.6.2 Intern validitet

Vi kan på generelt grunnlag si at intern validitet er noe som brukes for å beskrive i hvor stor grad man kan stole på konklusjonene som forskeren har gjort når det gjelder de kausale relasjonene mellom variablene og/eller hendelsene. På bakgrunn av dette kan vi si at konklusjonene man trekker har intern validitet dersom man er helt sikker på at endringene i en utfallsvariabel er knyttet opp mot en forutgående variabel, heller enn en annen, tilfeldig kausal faktor (Tashakkori & Teddlie, 1998, s. 67).

Dette kommer vi tilbake til i analysedelen av denne oppgaven i forhold til hvordan dette er noe som er tatt høyde for i undersøkelsen vår.

### 6.6.3 Sampling og resultatenes interne validitet



Utvalget man velger og står foran kan ha en stor innvirkning på konsekvensene av den interne validiteten til funnene. For eksempel kan relasjonen mellom to eller flere variabler påvirkes av seleksjonen av individene som observeres, heller enn andre medlemmer av den samme populasjonen. Dette gjør at slutningene man gjør på grunnlag av funnene man har gjort, kan ha en liten eller ingen kredibilitet (Tashakkori & Teddlie, 1998, s.71).

Når det gjelder vår oppgave, har vi brukt i stor grad et homogent utvalg i våre informasjonskandidater, både i den kvalitative og kvantitative delen av oppgaven.

Slike utfall er gjerne et resultat av attributtene til utvalget som følge av et seleksjonsbias. Et eksempel på dette kan være en undersøkelse som kun besvares av et utvalg som har meninger som påvirker resultatene i en spesifikk retning. Dette gjør at man tar en slutning på vegne av helheten som kun er gitt av et utvalg som ikke er representative for hele populasjonen (Tashakkori & Teddlie, 1998, s.71).

Det vi trekker ut fra disse antagelsene er det å være forsiktige med sikkerheten vår generalisering har fra utvalget vårt overfor populasjonen, med tanke på hvor representativt dette utvalget er for hendelsene eller forholdene (Tashakkori & Teddlie, 1998, s.71).

På grunn av risikoen for slike utvalgsbias, er det viktig med en så stor som mulig gruppe med respondenter, for å redusere sannsynligheten for at et bias gir utslag på funnene våre.

#### 6.6.4 Reliabilitet

Generelt sett kan vi si at reliabilitet handler om hvorvidt praksisen og resultatene i studien, slik som for eksempel datainnsamlingen, kan repeteres, og da med de samme funnene (Yin, 2014, s.46).

Det er viktig å påpeke at dette gjelder såfremt det er den samme casen på nytt, og ikke at man skal replisere resultatene av ett enkelt case ved å gjøre et annet case. Målet med reliabilitet er å minimere feil og bias i en studie (Yin, 2014, s.49).

<b>Test</b>	<b>Case studie metode</b>	<b>Har vi ivaretatt dette?</b>
<b>Konstrukt validitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruke flere kilder til informasjon</li> <li>- Etablere en kjede av data</li> <li>- La nøkkelinformanter gi tilbakemeldinger på studien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dette har vi gjort gjennom flere informanter</li> <li>- Dette har vi gjort</li> <li>- Dette har vi ikke gjort ennå, men planlegger å gi den til interesserte nøkkelinformanter</li> </ul>
<b>Intern validitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruke mønstertesting i analysen</li> <li>- Bygge forklaringer</li> <li>- Adressere motstridende forklaringer</li> <li>- Bruke logikkmodeller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dette har vi gjort</li> <li>- Dette har vi gjort</li> <li>- Dette har vi gjort i begrenset grad</li> <li>- Dette har vi gjort</li> </ul>
<b>Ekstern validitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruke teori i single-case studier</li> <li>- Bruke repliseringslogikk i multiple case studier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dette har vi gjort</li> </ul>
<b>Reliabilitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruke en casestudie protokoll</li> <li>- Utvikle en database for case studier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dette har vi gjort på generelt grunnlag</li> <li>- Dette har vi gjort</li> </ul>

Figur 5. Ulike metoder for validitet og reliabilitet, Yin (2014, s.45)

## 7. Resultater

### 7.1 Kvalitativ

#### 7.1.1 Variabler fra begge metodene

De følgende variablene er variablene vi har valgt å ta med i den konseptuelle modellen som gjelder for både den kvalitative og kvantitative datainnsamlingen. De ulike variablene faller inn under sine respektive trinn i modellen, og går fra én til fire. Vi vil her gå litt nærmere inn på utvalgte sitater tilhørende disse variablene, der alle er trukket ut fra den tabellariske oversikten som er en del av vedleggene i oppgaven. Denne matrisen inneholder langt flere sitater enn de som er brukt her i analysekapittelet, og for en full gjennomgang av disse refererer vi til vedlegget.

Etter at vi har gjennomgått resultatene fra disse variablene, vil vi kort gå gjennom resultatene knyttet til variablene vi har hatt i den rene kvalitative metoden, men som ikke har kommet med videre i den konseptuelle modellen. Dette er resultater som ikke vil være med å påvirke vår endelige drøfting og konklusjon, men som vi har med for at leseren skal få et bedre bilde av omfanget av arbeidet som i større grad har fungert som et støttende verktøy

#### Trinn 1;

#### 7.1.2 Ledelsesstil

##### **7.1.2.1 Idealisert påvirkning;**

Som et underpunkt innen transformasjonsledelse var dette en viktig faktor for oss å ta med, siden det er en teoretisk variabel. Dette er på lik linje som med transformasjonsledelsesbegrepet et begrep som våre intervjukandidater jevnt over ikke var kjent med, men hadde sine egne tanker rundt på forhånd. Det var derfor viktig at vi tok fatt i det som ble sagt før selve begrepet ble introdusert, og tok dette med oss inn i analysen. Den idealiserte påvirkningen handler som tidligere nevnt om det at man selv fremstår som et eksempel til etterfølgelse, og som én av våre intervjukandidater nevnte, at man «walk the talk».

*«det handler jo om å gjøre de her målsettingene litt levende da, og få folk til å ha lyst til å nå målet»*

*- Leder E*

*«vi bruker jo kanskje et uttrykk som walk the talk type ting, at det er sånn og det kommer vi aldri unna at vi ser oppover i en organisasjon at altså det som sjefen tillater seg og det som sjefen til sjefen tillater seg det mener man er lovlig også lenger nede»*

*- Leder D*

*«Det har med at du må igjen bygge dette tillitsforholdet»*

*- Leder A*

*«Hvis du ikke tror på dine egne visjoner eller din egen visjon, så får du ingen andre til å tro på det heller»*

*- Leder F*

Slik som leder D nevner, så er begrepet «walk the talk» viktig, og det er som leder A sier, det har med tillit å gjøre. Man kan ikke forvente at de ansatte kan følge en viss type adferd hvis man ikke selv kan gå foran med et godt eksempel for hvordan man skal opptre. Det krever en viss integritet fra lederen sin side i forhold til hvordan man vil at bedriften som helhet skal opptre. Alle var enige om at dette var et veldig viktig punkt for en god leder.

### ***7.1.2.2 Inspirerende motivasjon;***

Som idealisert påvirkning, så er dette én av de teoretiske undervariablene innen transformasjonsledelse. Det omhandler måten lederen snakker og kommuniserer til de ansatte for å inspirere til arbeid og det å jobbe sammen mot et felles mål. Dette er, som de tidligere punktene innen transformasjonsledelse, noe som intervju kandidatene ikke var kjent med på forhånd rent begrepsmessig, men innholdsmessig var de godt kjent med det. Det var derfor

viktig at vi fanget opp det som ble nevnt rundt dette temaet før vi selv tok det opp, og var noe som de fleste vi intervjuet hadde varierende grader av meninger om.

*«Da må du jo ha som målet da ikke sant, definere målet, du må starte med en visjon og du må liksom ha en strategi og du må ha en eller visjon mål, strategi som jeg sa, men allikevel så må du bryte det da ned, hva betyr det for oss?»*

*- Leder A*

*«Det å sette mål, det som er strategiske og de som er operative og dette å følge opp hele tiden. Å følge opp regelmessig hvilke mål som er satt og se at man beveger seg i riktig retning, det er lederens viktigste oppgave»*

*- Leder C*

Dette med å kommunisere overbevisende mål og videre retning for bedriften eller organisasjonen er jevnt over noe som pekes på som viktig for å få alle til å gå i samme retning. Det er som leder C sier, at man må sette opp strategiske mål regelmessig for å hele tiden holde øye med retningen man beveger seg i.

### **7.1.2.3 Intellektuell stimulering;**

Dette punktet, som omhandler det å utfordre de ansatte og gi dem muligheten til å lære og utvikle seg, var noe de fleste var godt kjent med. Selve begrepet var ukjent, men som de andre punktene under transformasjonsledelse så var de godt kjent med praksisen rundt det, og hvordan de selv bruker det i sin egen arbeidshverdag.

*«det er egentlig utrolig viktig at vi har sånne, og at andre ser at kreativitet og hva skal jeg si eh, frem, være frempå at det premieres»*

*- Leder B*

*«intellektuell stimulering det er jo på en måte å gi er jo på en måte å gi utfordringer og gi også på en måte muligheten for folk til å klare å bevise noe»*

*- Leder F*

*«la folk selv få avgjøre hva de trenger og utvikle seg på, men samtidig at leder også har et blikk for hvilken retning ønsker man å gå for eksempel, så man ikke, hva skal man si bruker kunnskap og erfaringen sin på ting som ikke har fremtiden for seg»*

*- Leder C*

Det er tydelig som det fremkommer av sitatene at den intellektuelle stimuleringen er viktig for å la de ansatte vokse og forstå verdien av å hele tiden være frempå og nysgjerrig. Dette er noe som brukes i varierende grad for å la folk kjenne på eget behov for prestasjon og kompetanse i tillegg, siden det er en mulighet for å kunne presse egne grenser og lære ny kunnskap. I tillegg, som leder C påpeker, så er det å selv være tilgjengelig for de ansattes utvikling noe som kan legge til rette for at denne utviklingen skjer i tråd med bedriftens strategier og retninger, slik at de ansatte utvikler seg i takt med de ressursene og behovene som bedriften trenger i fremtiden.

#### **7.1.2.4 Negativ feedback;**

For en nærmere teoretisk gjennomgang av denne variabelen refererer vi til metodekapittelet. Variabelen handler om hvordan lederen forholdet seg til det å være kritisk til sine ansatte, og hvordan dette påvirker bedriftskulturen og hvordan de ansatte trives på jobb.

Sitatene vi her bruker er hentet fra sitatene vi har om generell ledelse i den kvalitative analysen, og er ikke en egen variabel vi har sortert etter i dette analysearbeidet.

*«viktig å gi gode tilbakemeldinger, gi ros, gi kritikk som er saklig, gi korreksjon men vær tydelig og konkret»*

*- Leder C*

*«Går noe gærent eller ikke funker så må du ta ansvaret for det som leder, du må stå for det du har gjort og du må ikke finne på å delegere skyld ned i organisasjonen»*

*- Leder C*

*«mer moderne lederstil er å ikke skjelle ut folk»*

*- Leder C*

*«også er det lov å gjøre ting feil da, også er det noe grunnleggende som gjør at de, allikevel da, selv om jeg sier at dette må du ikke være redd for, kjør på, hva tenker du, gjør det, og gjør deg opp en mening, kjør på»*

*- Leder B*

Som det påpekes her så er det å kritisere noe som skal være saklig og i riktig kontekst. Det påpekes at det ikke er en typisk norsk lederstil å skulle skjelle ut noen foran andre, men heller ta eventuell kritikk på tomannshånd. Som leder C påpeker så er det også viktig som leder å være klar over det at man gjerne på være tydelig på når man selv er ansvarlig for de feilene som har blitt gjort, og ikke skyldte på andre. Det skal være lov å gjøre feil, og det skal være lov å prøve seg frem.

#### **7.1.2.5 Fraværende;**

På mange måter er dette et motstykke til den idealiserte påvirkningen vi har vært gjennom innen transformasjonell ledelse. Det handler om hvordan man i sitt fravær påvirker ansattes syn på egne oppgaver, på lederen som person og hvordan dette påvirker de ansattes følelse av tilknytning til arbeidsplassen.

Følgende sitater er hentet fra variabelen idealisert påvirkning i den kvalitative analysen, da vi ser at det ofte er et overlapp i det å ha en form for idealisert påvirkning også gjerne krever en form for tilstedeværelse.

*«det at du også er til stede der hvor ansatte er til stede, dette at du er til stede, det at du engasjerer deg i forhold til de samfunnene hvor du driver din butikk, det hadde vi som grunnleggende prinsipp at enten du da holdt til i Singapore eller Korea eller kina eller hvor det var så skulle du ha en viss sosial aktivitet som da skulle ha da dette med å øke bondingen da mellom ansatte da og selskapet»*

*- Leder D*

*«du må være på arbeidsplassen, altså du må være der det skjer, du greier ikke å fjernstyre ledelse»*

*- Leder A*

Vi ser at det å være tilstede er viktig nettopp for å underbygge antagelsen om at den idealiserte påvirkningen er kritisk for å oppnå tillit. Som leder D nevner, så er det dette med å etterleve egne, grunnleggende prinsipper som er viktig for å oppnå tilknytningen man trenger til de ansatte. Som leder A sier, det å fjernstyre ledelse går ikke. Man må være der ting skjer, og det å være fraværende vil gjøre at de avgjørelsene og bestemmelsene man som leder tar ikke blir tatt alvorlig og fulgt.

## Trinn 2;

### 7.1.3 Autonomi/kontroll;

#### **7.1.3.1 Autonomi;**

Under selvbestemmelsesteori så er det som tidligere nevnt i oppgaven vår en tredeling hva gjelder psykologiske behov som må ligge til rette for at de ansatte skal kunne vedlikeholde og øke sin psykologiske velvære på jobb. Den første av disse er autonomi, som omhandler graden av kontroll og påvirkning man har på sine egne arbeidsoppgaver, og hvor «fri» man er til å utføre sine tildelte oppgaver slik man selv finner det optimalt.

Lederne vi har intervjuet har naturlig nok en noe annen terminologi på sine metoder og tanker enn det vi stiller med, siden vi kommer fra en teoretisk bakgrunn, og våre intervjukandidater primært har en praktisk bakgrunn når det kommer til deres holdninger og meninger. Noe av utfordringen for vår del da blir å oversette det som blir sagt, slik at det faller inn under vår beskrivelse av autonomi. Det er en generell forståelse for betydningen av dette blant våre kandidater, og argumenterer for og kommenterer dette på sine egne måter.

*«Da må du bruke teamet veldig godt for du kan ikke gå inn også styre for mye prosessene»*

*- Leder A*



*«Så er det viktig at folk får lov til å realisere det de selv mener er riktig, selv om du kanskje som leder er litt tvilende til om dette er lurt, så la dem prøve, hvis det ligger innenfor fornuftige rammer»*

*- Leder C*

*«Du må jo kunne delegere, du må jo ha en viss tillit til at de som da får dette ja denne myndigheten da, ansvar er jo en form for myndighet, og at de er i stand til å forvalte den»*

*- Leder D*

*«Vi er jo veldig norske har jeg funnet ut, med lavt hierarki ikke sant, egentlig ganske lav, flat struktur. Å gi mye ansvar nedover, å gi folk autonomi og midler og muligheter da, for å si det sånn»*

*- Leder E*

*«Derfor så er ledelse liksom du kan jo ikke gjøre alt selv, du må på en måte la ting skje igjennom andre og andre er jo mye flinkere enn deg på mange områder»*

*- Leder F*

*«for meg er ledelse handler veldig mye om å være tydelige på den retningen og eh, også hjelpe til å rydde, rydde hindringer av veien og legge forholdene til rette for de som skal gjøre jobben»*

*- Leder E*

*«alle mennesker vil jo gjerne styre litt av sin egen måte å gjøre tingene sine på så det å sørge for at medarbeiderne har betydelig innflytelse og medbestemmelse over hvordan du skal gjøre jobben er viktig»*

*- Leder C*

*«da kan du ikke drive også hoppe inn i problemstillingene hele tiden da å du la folk få lov å jobbe»*

*- Leder C*

Vi ser altså ut fra flere sitater fra mange av lederne at autonomi er et begrep med innhold som de er godt kjent med. Jevnt over forstår de verdien av at man ikke kan være overstyrende, men la folk få tilliten til å utføre oppgaver på egen hånd. Slik som leder D sier, så er det tilliten man gir de ansatte gjennom autonomien som er med på å gi dem motivasjon, at de er i stand til å forvalte den tilliten de blir gitt. Det er en gjengs overenstemmelse om at man ikke kan involvere seg for mye i enkeltoppgavene til de ansatte, men heller stole nok på at de ansatte klarer å utføre oppgaver på egen hånd. Samtidig, slik som leder F nevner, så er det et poeng i at man som leder ikke nødvendigvis kan mest om alt, men at man må innse at enkelte ansatte kan mer om enkelte temaer enn lederen selv, slik at de får ansvar til å ta avgjørelser rundt dette som lederen selv ikke har kompetanse til.

Som leder E påpeker, så er det en praksis i Norge å operere med en flat struktur, slik at hver enkelt arbeidstager får autonomien de trenger i kraft av oppgavene de utfører. Det er altså et begrep som man ikke er fremmed for, og praksisen for dette virker å være meget utbredt generelt.

Samtlige av våre intervjukandidater forsto nytten og utbredelsen av autonomi i praksis, og tok det nærmest som en selvfølge at det er en viktig komponent i en fungerende arbeidshverdag.

### **7.1.3.2 Kontroll;**

Dette er en variabel som vi i det kvalitative analysearbeidet sorterte inn under autonomi-variabelen, og sitatene her er hentet derfra.

*For teori; se metoddelen*

*«ta ansvar for det de skal levere, det er mye morsommere enn å ha en leder sjef som detaljstyrer deg på alle områder, så stikkordet der sånn, det er medvirkning og medbestemmelse»*

*- Leder C*

*«det å være kontrollfrik er nesten uforenelig med å være en god leder, fordi du rett og slett altså igjennom din egen grunnleggende personlighet du klarer ikke å gi å gi oppgaven til andre du klarer ikke å delegere»*

*- Leder B*

Som leder C påpeker, så er det å ha en leder som detaljstyrer noe som kan være hemmende. Dette faller inn under behovet for autonomi, der man må føle seg selvstyrt i eget arbeide. Motstykket til dette, det å føle seg kontrollert og styrt ned på minste detaljnivå, det vil kunne ha en negativ effekt på egen trivsel på arbeidsplassen. Dette møtte vi med forståelse, og som leder B sier, det å være kontrollfrik er nesten uforenelig med å være en god leder, fordi man ikke klarer å delegere bort arbeidsoppgaver. Det er igjen dette med tillit som gjerne oppstår dersom man gir noen ansvaret for å utføre egne arbeidsoppgaver; som leder som viser man at man stoler på at de ansatte klarer å utføre egne arbeidsoppgaver slik som de selv opplever som best.

### Trinn 3;

#### 7.1.4 Motivasjonsvariabler

##### **7.1.4.1 Indre motivasjon;**

Som tidligere nevnt i oppgaven vår har vi en såkalt blandet metode, der vi kombinerer det kvalitative og kvantitative i et parallelt forskningsdesign. Siden vi vil triangulere funnene våre, så har vi valgt to ulike innfallsvinkler i forhold til disse to metodene for datainnsamling. Det kvalitative tar i stor grad for seg den ledelsesmessige innfallsvinkelen, og ser på hvordan lederne motiveres og hvilke tanker de har om effektiviteten av sin egen og andre typer lederstil. Den kvantitative delen av vår oppgave tar i større grad for seg de ansattes motivasjon, da som et resultat av lederens adferd og holdninger overfor de ansatte. På grunn av dette så er meningene og holdningen i forhold til ansattes motivasjon i den kvalitative delen gitt fra et ledelsesmessig perspektiv, og vi søker å sette dette opp mot resultatene fra den kvantitative delen. Det er derfor av interesse for oss å se på eventuelle overlapp og avvik i forhold til funnene gjort i den kvantitative analysen, og vi vil her presentere noen utdrag fra holdningene våre intervjukandidater har i forhold til temaet motivasjon blant ansatte.

Selve sitatene til denne indre motivasjonen er noe vi har hentet ut fra de generelle uttalelsene om ansattes motivasjon i den kvalitative analysen.

*For teori; se metodedelen*

*«hva er det som driver deg liksom, og det, det er jo mye prestasjon»*

*- Leder E*

*«vi har jo en sånn rar greie vi mennesker at vi blir glad i bedriften og arbeidsplassene våre da, å kollegaer og alt som er så dette er noe som vi vil jobbe for å redde så du kan si at motivasjon må definitivt ha noe med mening og gjøre sånn at du opplever at det er en sterk mening i det du driver med»*

*- Leder B*

*«Det ligger litt i vår religion også, viktariatiden og hans Nilsen hauge og sånt noe, var jo veldig opptatt av at man skulle jobbe, man skulle yte, så skulle man nyte ikke sant. Det ligger i vår kultur egentlig»*

*- Leder C*

*«Du kan si at motivasjon må definitivt ha noe med mening og gjøre sånn at du opplever at det er en sterk mening i det du driver med»*

*- Leder D*

*«det er jo igjennom handling og nærsagt alt det vi har vært igjennom som i sum da skal motivere folk og da klare å motivere folk å om ikke hundre prosent så langt på vei»*

*- Leder A*

*«Det sosiale på en arbeidsplass er jo svært viktig det også at man dyrker det også ikke bare denne jobb ni til fire, men ha noen møtepunkter utover arbeidstid som er litt sånn litt mer ja at folk kan slappe av litt og ikke føle at man må prestere, men være seg selv»*

*- Leder B*

Både leder C og D ser på de ansattes motivasjon som et resultat av at de ser mening i det de gjør, og at det nærmest ligger i vår natur å ville være motivert til å jobbe, man føler et behov for å være til nytte for noe eller noen. Det er verdt, særlig i lys av selvbestemmelsesteori, å se på det både leder A og B har sagt, i forhold til hvordan man blir motivert av det sosiale. Det er det med den sosiale tilhørigheten som skaper en form for felles motivasjon.

#### **7.1.4.2 Identifisert regulering;**

Dette er den typen ytre motivasjon som i stor grad består av at man føler at ens egne holdninger og verdier er i tråd med bedriftens, og at man utøver sine handlinger i samsvar med dette. Det er et ledd i hvordan man søker å gjøre sin motivasjon intern, men fremstår fremdeles som ytre påvirket. Vi har gått nærmere inn på teorien tilknyttet denne variabelen i metodekapittelet.

Sitatene vi har brukt her er hentet fra variabelen om transformasjonsledelse generelt, og gjenspeiler hvordan verdier og adferd gjerne er knyttet sammen.

*«verdier legger grunnlaget for hvilke holdninger du har og hvilke holdninger du har legger grunnlaget for hvilken atferd du har»*

*- Leder D*

*«veldig mange prøver jo å skape en kultur ikke sant å skape en bedriftskultur og det gjør du med alle de bittesmå skrittene du går hver dag hele tiden og hvordan hele lederskapet i virksomheten er og hvordan medarbeiderne oppfatter disse tingene, det skaper en kultur»*

*- Leder C*

Det å identifisere seg med verdiene i en organisasjon er noe som påpekes som en viktig del av å skape en bedriftskultur. Det er dermed også noe som er med på å bidra til den

sosiale tilhørigheten. Som leder D påpeker, så er det noe som er med på å styre adferden til de ansatte, siden dette er noe som gjerne skal være i tråd med bedriftens øvrige verdier.

Trinn 4;

7.1.5 Jobbutfall

**7.1.5.1 Prestasjon;**

Behovet for kompetanse og det å prestere, altså at man føler seg utfordret og at man kan vise egne ferdigheter, er den tredje av selvbestemmelsesteoriens krav for psykologisk velvære. Vi kan peke på enkelte av intervjuene som vektlegger dette mer enn andre, da vi ser igjen i kandidatene våre at dette er noe som vektlegges i ulik grad.

*«det å få følelsen av å mestre noe, få til noe, gjerne sammen med andre, at det er en innmari sånn sterk motivasjon»*

*- Leder E*

*«hvis man skal prestere på et høyt nivå hele tiden, så må man ha en motivasjon, og hva er motivasjonen din, er det å vinne, høste anerkjennelse, høste berømmelse også videre»*

*- Leder C*

*«Det som motiverer de aller mest det er faktisk det at de kan jobbe et sted hvor de kan få brukt faget sitt ... hvor de opplever at deres fagkompetanse er forferdelig viktig»*

*- Leder E*

*«jeg tror det at den der prestasjonsmotivasjonsdelen av ting, det å følelsen av å mestre noe, få til noe, gjerne sammen med andre, at det er en innmari sånn sterk motivasjon da»*

*- Leder F*

Vi ser at det å føle seg kompetent og det å føle at man presterer i det arbeidet man gjør, er noe som går igjen som en viktig motivasjonsfaktor. Som leder C er inne på, så er det å

føle at man presterer nært knyttet opp mot det å høste anerkjennelse fra andre. Vi kan se at det dermed oppstår et signal om en ytre sosial motivasjonsfaktor her. På den andre siden, som leder E påpeker, så er det å føle at man presterer i samspill med andre noe som fungerer som et driv fremover. I samsvar med selvbestemmelsesteorien så er dette nært knyttet opp mot behovet for sosial tilhørighet.

#### **7.1.5.2 Prestasjonsunnngåelse;**

Følgende sitater er hentet fra variabelen prestasjon, og omhandler da motstykket til prestasjon og konsekvensene i å ikke la ansatte utnytte eller spille på egen kompetanse og sine egne prestasjoner.

*«Du kan jo miste potensielt mye kompetanse i de som ikke på en måte får lov til å blomstre da»*

*- Leder A*

*«der er det jo litt sånn forskjell på folk da om de liker det eller om de blir sjukemeldt eller syntes de det egentlig er litt ålreit»*

*- Leder B*

Jevnt over var dette et begrep som ikke i særlig inngående grad ble kommentert av lederne, annet enn hvordan prestasjon blant de ansatte var nødvendig. Det å gi slipp på ansatte fordi de enten ikke er motivert eller blir utfordret er en utfordring som blir pekt på.

#### **7.1.5.3 Hjelpende adferd;**

Å hjelpe andre har i stor grad vært noe som har vært kommentert i tråd med det å føle en form for lojalitet til både sine medarbeidere og bedriften som helhet. Vi har gått nærmere inn på teorien rundt hvordan dette kan påvirkes i metodedelen, og er noe vi vil komme tilbake til i drøftingen av våre resultater.

Disse sitatene er hentet fra variabelen om sosial tilhørighet, og som vi skal se så er denne sosiale tilhørigheten noe som ikke bare gjelder mellom de ansatte, men også fra ledelsen til de ansatte, slik at det oppfattes som en helhet.

*«det er noe med å se medarbeiderne, at de opplever at du følger med på dem, og du er en interessant person for dem, sant, det er noe av det med selvfølelsen å gjøre å skape et annet type»*

*- Leder C*

*«du må ha en ledelse som åpner for samarbeid en ledelse som er nysgjerrig en ledelse som pusher en ledelse som vil noe og som på en måte er delaktig på ulike nivåer på forskjellige måter og er med på en måte å dra denne organisasjonen fremover»*

*- Leder F*

Det å hjelpe hverandre er noe de fleste påpeker som en viktig del av det å opprettholde det sosiale miljøet på arbeidsplassen. I tillegg er dette noe som er med på å støtte opp under følelsen av at man er med i et fellesskap som skal dele både seire og nederlag.

#### **7.1.5.4 Turnoverintensjoner;**

Det å slutte i arbeidet sitt består av en prosess med flere trinn. For en enkel oversikt over disse så refererer vi til metodekapittelet, der vi har gått nærmere inn på teorien til denne variabelen.

Følgende sitat er hentet fra både ansattes motivasjon og sosial tilhørighet, og er noe vi ser at ledelsen ser på som en ulempe i form av at man mister potensielt mye kunnskap ved en høy turnoverintensjon.

*«dette med lav turn over er faktisk viktig, særlig for et kunnskapsselskap er veldig viktig, for så fort det forsvinner noen så forsvinner et kunnskapselement. Og det er å skape da en kall det bondingen da, eller noe den trofastheten, tilliten mellom selskapet og ansatte er knallviktig»*

*- Leder D*



Begrepet turnover er ikke noe vi spesifikt tok opp i intervjuene, men kom indirekte frem gjennom diskusjonen av andre temaer. Som leder D påpeker, så er dette noe som kom inn i diskusjonen av intellektuell stimulering. Grunnen til dette var at dersom man ikke er god på å stimulere de ansatte enten det er sosialt, intellektuelt eller fysisk, så risikerer man å miste dem. Konsekvensen av dette vil da være at man mister mye potensiell kapital i det hvert enkelt individ kan bidra med.

#### 7.1.6 Øvrige variabler vi har sortert det kvalitative etter

Variablene vi har valgt å sortere den kvalitative analysen ut fra er i stor grad bestemt ut fra forskningsdesignet og problemstillingen vår. Vi vil her se nærmere på hver enkelt variabel som vi har valgt å analysere etter, og kommentere kort hvordan vi tolker funnene vi har gjort.

Det er her verdt å kommentere variablene vi har analysert og kategorisert etter i vårt arbeide med det kvalitative datamaterialet sett opp mot det som er brukt i den blandede metoden. Som det kommer frem i dette kapitlet, så er det langt flere variabler i den rene kvalitative analysen enn det vi har tatt med i det blandede resultatet. Grunnen til dette er at den kvalitative og kvantitative analysen skiller seg i forhold til hvilke variabler som brukes, så tas dette ikke med i det endelige resultatet. Dette er på grunn av modellen vi har valgt å bruke, der vi ønsker å bruke kvalitative resultater til å belyse kvantitative sammenhenger. Det følger dermed at variabler fra den kvalitative analysen som ikke er med i den kvantitative, ikke vil bidra til det endelige resultatet.

Til tross for at enkelte av de følgende variablene ikke er tatt med i den blandede og endelige metoden, så presenterer vi dem her. Dette er for å belyse hvordan arbeidet vårt har blitt gjennomført, og hvordan det totale bildet med tanke på det kvalitative arbeidet har sett ut. Som leseren vil se, så er det en rekke variabler der lederne vi har intervjuet har kommet med ulike innspill. På grunn av gangen og prosessen med selve intervjuene, så ble noen av variablene omtalt før vi rakk å presentere dem. Dette er fordi vi strukturerte intervjuene slik at intervjukandidatene fikk rom til å snakke fritt om ulike temaer før vi gikk inn på våre definisjoner av dem.

For en full tabellarisk oversikt over inndelingen av variabler og sortering av de kvalitative dataene så refererer vi til vedlegget, der vi gir en oversikt over intervjukandidater, temaer og sitater.

### **7.1.6.1 Leders motivasjon;**

Når det gjelder lederens motivasjon, har vi vært interessert i å se på dette i et rent praktisk perspektiv, da mye av eksisterende teori tar for seg de ansattes motivasjon, og ikke like mye på lederens. Det som vil være av interesse, er å se hvorvidt det er en konsensus blant våre intervjukandidater med tanke på to ting; for det første, om de er enige om hva som er deres viktigste motivasjonsdrivere, og for det andre, om dette er motivasjonsfaktorer som går overens med det vi ser som motivasjonsfaktorer blant ansatte. Altså, er det et avvik mellom det ledere sier at motiverer dem, og det vi vet fra teorien at er viktige motivasjonsfaktorer for ansatte?

*«Menneskene er kanskje etter hvert den viktigste»*

*- Leder A*

*«Nei det er jo menneskene som jeg jobber med da»*

*- Leder B*

*«Jeg tror at som toppleder så må du finne motivasjon i hverdagen og det gjør du gjennom å samarbeide i et kollegium»*

*- Leder F*

Som vi kan se av både leder A, B og F så nevner de at det sosiale og tilhørigheten de føler til fellesskapet er en veldig viktig faktor. I forhold til selvbestemmelsesteori så er dette i stor grad i samsvar med behovet for sosial tilhørighet, og er noe de fleste av lederne også snakket indirekte om, i forhold til hvordan man gjerne er avhengig av hverandre i et fellesskap, for eksempel slik som leder F her nevner.

*«Jeg tror de fleste ledere motiveres av at de når de resultatene de har sett for seg ... Så det å nå mål enten de er økonomiske eller politiske eller hva det måtte være for noe, det gir den største selvtilfredsheten i næringsvirksomhet, det er jeg helt sikker på»*

*- Leder C*

*«Det er klart at anerkjennelse er et, er et viktig motivasjonselement»*

*- Leder D*

*«Jeg tror det at når du, for å dra det inn litt da, mot lederens motivasjon, jeg tror at det er at ledere veldig prestasjonsmotivert, og til dels motivert av å ja å bli sett på som flinke, få til ting»*

*- Leder E*

Både leder C, D og E nevner at de motiveres av det å kunne se sine egne resultater, enten det er i form av anerkjennelse eller selve resultatet av oppgaven i seg selv. Sett ut ifra selvbestemmelsesteori så kan vi se likheter med behovet for kompetanse, der man får vist hva man er god for, og ser resultatene av eget arbeid. Det å føle at man oppnår et resultat var noe de fleste kom tilbake til som et moment som var viktig i deres driv fremover i arbeidet deres som leder.

Det er her verdt å se på hvordan ledernes egen motivasjon og de ansattes motivasjon overlapper eller eventuelt skiller seg fra hverandre. Det vi ser fra alle lederne er at temaer som den sosiale tilhørigheten og følelsen av prestasjon noe som er veldig viktig. Dette er i tråd med det de ser på som de ansattes motivasjon. I den grad man kan generalisere slike funn, så er det verdt å nevne at flere av de lederne vi snakket med nevnte personlighet som en viktig faktor i forhold til hvorfor akkurat de var ledere. Selve arbeidet man gjorde var i stor grad drevet av følelsen av tilhørighet til bedriften og det å føle at man presterte, men at det å være en leder i seg selv i stor grad var et resultat av egne personlighetstrekk.

#### **7.1.6.2 Sosial tilhørighet;**

På samme måte som med autonomi, så er den sosiale tilhørigheten en del av det tredelte behovet som må tilfredsstilles for at den psykologiske velværen skal være tilfredsstillt.

Dette er i seg selv et begrep som ikke trenger noen videre inngående forklaring på våre intervjukandidaters vegne, og vi kunne enkelt snakke om dette med en gjensidig forståelse.

*«Tillit, det er ikke noe du får, det er noe du må opparbeide deg gjennom da en god, et godt teamarbeid kan du si. Og da må du kanskje som leder og montasjesjef være der på byggeplassen»*

*- Leder A*

*«Det sosiale på en arbeidsplass er jo svært viktig det også at man dyrker det også ikke bare denne jobb ni til fire, men ha noen møtepunkter utover arbeidstid som er litt sånn litt mer ja at folk kan slappe av litt og ikke føle at man må prestere, men være seg selv, da blir du kjent med folk, det er veldig viktig»*

*- Leder B*

*«Du må kunne gratulere hverandre. De må føle at alle har vært med på å bidra til resultatet»*

*- Leder C*

*«gutter og jenter, dette fortjener dere hvert eneste øre av, dere har liksom vært med og stått på, dere har vært med og skapt disse verdiene, eh, nå skal vi ha det gøy, og da skal vi ha det gøy med de gøyeste som finnes, liksom sånne type ting»*

*Leder D*

*«Du er der på en måte for å få til noe, og du får det til via de folka som du har i organisasjonen, og den organisasjonen som du har»*

*- Leder E*

*«Jeg er like glad i alle mennesker som jobber i en bedrift, uansett om de vasker kontorene eller på en måte er ute og selger produktet, du må ha en respekt for mennesker»*

*- Leder F*

Som vi ser så er det en generell enighet om den sosiale komponenten på en arbeidsplass og behovet for den sosiale tilhørigheten. Avhengig av hvilken leder vi har snakket med, så har de jevnt over forståelse for det sosiale, og har sine egne meninger om hva

det er med på å bidra til. For eksempel ser vi, som leder C og D sier, at man gjennom det sosiale og fellesskapet er med på å skape noe sammen, at man ikke er alene om det. Dette betyr også at man er hverken alene om tapene eller seierne, man tar alt med seg som et lag. Dette er noe alle har vært enige i, og som leder E sier, så må man som leder ha en forståelse for at man skaper som en bedrift noe sammen, det er ikke lederen sin fortjeneste at noe skjer, det er heller som et resultat av samarbeidet som har oppstått. I tråd med selvbestemmelsens antagelse om behovet for den sosiale tilhørigheten så ser vi, som leder B og F sier, at det sosiale er viktig fordi man har muligheten til å være seg selv, og respektere andre for dem de er. Man skal altså ifølge disse lederne ikke dømme eller vurdere noen på bakgrunn av stilling eller bakgrunn, men heller på bakgrunn av hvem de er som mennesker.

Et moment som er viktig å nevne her, er temaet om tillit. Som leder A nevner, så er dette et begrep som er viktig. Det er nettopp tilliten man skaper ved å gi noen ansvar for egne oppgaver, samt den tilliten man oppnår gjennom å være tilstede sammen med andre og skape grobunn for den sosiale tilhørigheten, som gir resultater i form av motivasjon og psykologisk velvære.

### ***7.1.6.3 Transformasjonsledelse generelt;***

Våre intervjukandidater kommer som nevnt fra en generelt praktisk bakgrunn, og med vår innfallsvinkel om at det er transformasjonsledelse vi ønsker å ta utgangspunkt i, så krevde dette noe oversettelsesarbeid. Der våre intervjukandidater i praksis hadde holdninger og meninger som i forhold til teorien på mange måter overlappet med transformasjonsledelse, så var ikke dette et begrep de jevnt over var vant til å bruke. Det var derfor opp til oss å se nærmere på innholdet og meningen i det våre intervjukandidater sa, og sette dette opp mot det som faller inn under transformasjonsledelse.

*«Det å fremstå som en som du kan, som mennesker kan stole på, det er helt avgjørende altså.»*

*- Leder B*

*«At du har tillit til hverandre ikke sant det er da syretesten egentlig kommer, stiller du opp når bedriften virkelig trenger det? Eller har du en sånn unnskyldning hver gang?»*

*- Leder B*

*«Det å se medarbeiderne og forstå og snakke med dem det å være opptatt av mennesket som er bak alle det er ganske viktig»*

*- Leder C*

*«Du er rollemodell og det nytter ikke på en måte å snakke om alle andre som skal gjøre ting hvis du ikke på en måte tar del i det selv altså»*

*- Leder F*

Som nevnt var våre intervjukandidater ikke i utgangspunktet kjent med begrepet transformasjonsledelse, men innehadde god kjennskap innholdsmessig. Det var nærmest som selvfølgeligheter å regne med tanke på hvordan man som leder skulle opptre, og stikkord som gikk igjen hos kandidatene var tillit, og det å være en del av det arbeidet som ble gjort. Man skal jevnt over være til stede, være en person man kan snakke med, som viser respekt og kunnskap og være en person man kan stole på. Alle disse tingene var veldig viktig for å kunne oppnå den tilliten som er helt kritisk for å kunne fungere som en transformasjonell leder.

#### **7.1.6.4 Individuell hensynstakning;**

Dette siste underpunktet av transformasjonsledelse, som handler om hvordan man klarer å ta hensyn til de ulike behovene som ulike arbeidstagere har, er noe alle var kjent med. Vi var nødt til å ta tak i hvordan dette ble omtalt før begrepet ble nevnt, siden dette var noe som falt seg naturlig for de fleste å nevne uavhengig av retningen intervjuene tok.

*«Du har jo det både på det menneskelige plan altså det vil si det psykososiale området, men du har også det reinte faglige i teamet. For etter du hensyntar ulikhetene da, og kan spille på det egentlig positivt, ikke negativt.»*

*- Leder A*

*«Du får jo kartlagt menneskene før du ansetter de og igjennom det da så ser du liksom danner du deg et bilde av hva hvordan skal vi få mest mulig nytte av dette mennesket sånn at vedkommende kan trives og gjøre en god job og vi kan ha nytte av det»*

*- Leder B*

Det er tydelig at det å ta hensyn til de individuelle ulikhetene som en organisasjon består av, er kritisk for å kunne klare seg, for man blir da klar over hva hver enkelt person er i stand til å kunne bidra med.

#### **7.1.6.5 Gjensidig påvirkning av motivasjon;**

Etter gjennomgangen av teoriene tilhørende både selvbestemmelse, motivasjon og transformasjonsledelse i transkriberingen og analysen, så vi det som naturlig å i tillegg ha med en variabel som omhandlet ledernes generelle mening om den gjensidige effekten motivasjon kan ha. Dette er med på å hjelpe oss i arbeidet vi gjør med trianguleringen. Som nevnt i metodekapittelet så er trianguleringen en metode for å sammenligne to ulike innfallsvinkler for å beskrive et felles tema. For å hjelpe oss med å se på eventuelle avvik mellom ledelsesmotivasjon og ansattes motivasjon, ser vi det som en naturlig variabel i vår kvalitative analyse å ta høyde for hvordan ledelsen ser på hvordan deres egen motivasjon vil påvirke de ansattes motivasjon.

*«Det blir en sånn interaksjon hele tiden, så men jeg tror nok den teamfølelsen, og at man har fått til noe sammen, den er utrolig viktig altså.»*

*- Leder C*

*«Det her med å skape energi og motivasjon og lyst, altså disse her tingene henger jo sammen, du får ikke masse output uten at du har god motivasjon, du kan piske men du må ha gulerøtter også»*

*- Leder D*

Generelt var våre intervjukandidater opptatt av at det skulle være en teamfølelse, slik at den motivasjonen man skapte på arbeidsplassen var noe som smittet over på hverandre. Vi kan dermed si at motivasjonen også hadde en gjensidig effekt, for som leder C påpeker, så er

dette med på å skape følelsen av at man har oppnådd noe sammen, og at man skal ta slike gevinster av suksess som en felles premie.

#### **7.1.6.6 Ledelse generelt;**

Det siste punktet vi ville ha med var for å se nærmere på eventuelle meninger og tanker som våre intervjukandidater hadde om ledelse, som til da ikke hadde vært dekket. Dette var et veldig åpent tema, og lot våre intervjukandidater snakke fritt om deres holdninger til både sin egen ledelse og ledelse generelt. Styrken ved dette er at det kan avdekke holdninger og meninger som ikke har blitt styrt av våre teoretiske antagelser.

*«Ledelse er å skape resultater gjennom andre, i et team, teamarbeid. Og for å få til det, så må du, må du bruke teamet da, det bor veldig mye bra i folk, det bor veldig mye bra i alle»*

*- Leder A*

*«Så må du være konsekvent, for i store organisasjoner så må lederskapet være tydelig, må være forutsigbart og da må det være konsekvent, men du skal ikke være rigid.»*

*- Leder C*

*«Ledelse for meg det er å få folk til å gå i, ja, om ikke i samme fart, så i hvert fall i samme retning kanskje, og prøve å oppnå noe sammen»*

*- Leder E*

Alle lederne vi intervjuet hadde til en viss grad sine egne holdninger og meninger overfor ledelse. Dette er naturlig siden de har individuelle erfaringer og har alle tatt med seg sin egen lærdom fra det de har vært gjennom. Dog er de jevnt over felles opptatt av fellesskapet som man som leder er ansvarlig for å skape. Det er dette med å være med på noe sammen, å stå sammen både i tykt og tynt, og være der for hverandre når det er vanskelig, så vel som å gi hverandre ros når man oppnår suksess.

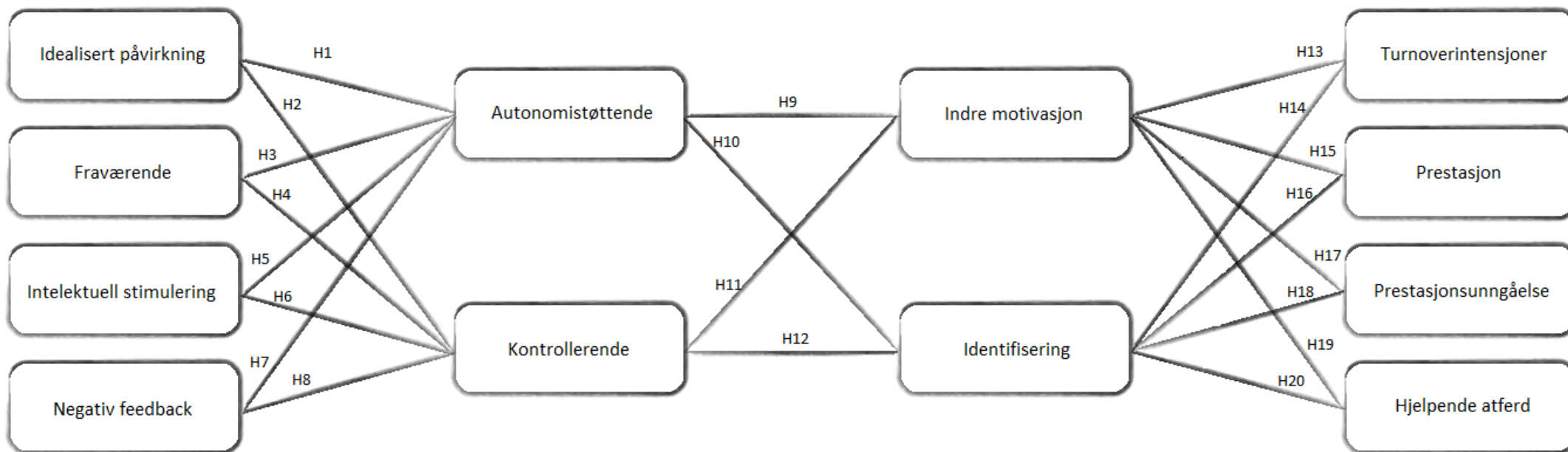
For en fullstendig og utfyllende matrise sitatene er hentet fra, se vedlegg.



Videre beveger vi oss over på den kvantitative analysen. Aller først vil vi igjen presentere den konseptuelle modellen og tilhørende hypoteser, før vi skal gjennom flere steg teste hypotesene. Hypotesene blir testet for normalfordeling, reliabilitet og korrelasjon, før vi gjennomfører en regresjonsanalyse for å teste sammenhengen i modellen.

7.2 Kvantitativ

7.2.1 Konseptuell modell med hypoteser



Figur 6. Konseptuell modell med hypoteser

**HYPOTESER**

- 
- H1: Idealisert påvirkning har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd.
- 
- H2: Idealisert påvirkning har en negativ korrelasjon med kontrollerende adferd.
- 
- H3: Fraværende lederadferd har en negativ korrelasjon med autonomistøttende adferd.
- 
- H4: Fraværende lederadferd har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd.
- 
- H5: Intellektuell stimulering har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd.
- 
- H6: Intellektuell stimulering har en negativ korrelasjon med kontrollerende adferd.
- 
- H7: Negativ feedback har en negativ korrelasjon med autonomistøttende adferd.
- 
- H8: Negativ feedback har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd.
- 
- H9: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med indre motivasjon.
- 
- H10: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med identifisert motivasjon.
- 
- H11: Kontrollerende adferd har en negativ korrelasjon med indre motivasjon.
- 
- H12: Kontrollerende adferd har en negativ korrelasjon med identifisert motivasjon.
- 
- H13: Det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og turnoverintensjon.
- 
- H14: Det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjon.
- 
- H15: Det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjonsunnngåelse.
- 
- H16: Det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og hjelpende adferd.
- 
- H17: Det er en negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og turnoverintensjon.
- 
- H18: Det er en positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjon.
- 
- H19: Det er en negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjonsunnngåelse.
- 
- H20: Det er en positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og hjelpende adferd.
-

### 7.2.2 Analyseresultater

I analysekapittelet skal vi se nærmere på hva for informasjon vi har i datamaterialet. Analysene i det kvantitative datamaterialet gjennomføres i analyseprogrammet SPSS. Vi starter med å gå igjennom normalfordelingen før vi videre med en beskrivende modell og tilslutt går inn på valideringsprosessen av utvalgte mål og begreper.

#### 7.2.2.1 Normalfordeling

Generelt anses en test av normalfordeling i datamaterialet som viktig for å sikre unngåelse av systematiske målefeil. Derfor er ofte normalfordelingstest det første man gjør i analyseprosessen. I vår normalfordelingstest har vi inkludert test av Skewness (skjevhet i data) og Kurtosis (Spissitet på kurven). Kravene vi bruker i fortolkningen av testen skewness og kurtosis er henholdsvis at verdien skal ligge under 2 for skjevhet og 4 for spissitet, ekstremverdien for spissitet vil være 8. Dersom kravene oppfylles vil verdiene i datamaterialet være spred på en normalkurve og være normalfordelt.

AMotivasjonN8 Kurtosis = 4,113 Ligger i variabelen Introjekt. Som ikke er langt over det strenge kravet på 4. Dersom vi ser på spørsmålet det angår: «Grunnen til at du gjøre en innsats i jobben din – Fordi det får meg til å føle meg stolt av meg selv». Det vil med normalt skjønn antas at mennesker ikke er spesielt stolt av det daglige arbeidet de gjør, men heller legger meningsfortolkningen av ordet «stolthet» i de tilfeller man presterer utenom det man selv forventer. Siden verdien er så vidt over det strenge kravet på 4 velger vi å ta med spørsmålet videre i analysen.

AMotivasjonN17 Skewness = 2,646

AMotivasjonN18 Skewness = 3,221 og Kurtosis = 10,959

AMotivasjonN19 Skewness = 3,844 og Kurtosis = 17,394

Både 17, 18 og 19 ligger i variabelen Amotivasjon.

Videre leser vi av tabellen at skewness verdien på «AMotivasjonN17, -18 og -19» er over kravet på 2 og en høy kurtosis på «AMotivasjonN18 og -19» med respektive 10,959 og 17,394. Disse tre spørsmålene utgjør variabelen «Moti\_amoti». Ut fra normalfordelingsanalysen ser vi at spørsmålene variabelen består av ikke fyller kravene for

skewness og kurtosis til grunn ser vi ingen hensikt i å ta med «Moti\_amoti» videre i analysen.

### **Variabelen forkastes.**

Verdiene for «ALederstotteN15» i skewness og kurtosis er henholdsvis 2.091 og 4.271. Verdiene er da over de strenge kravene, men bare så vidt slik at vi velger å arbeide videre med «ALederstotteN15». Ligger i variabelen lederkontroll

APrestasjonerN1 Kurtosis = 4,567

APrestasjonerN4 Kurtosis = 6,034 Begge ligger i variabelen prestasjoner.

Kurtosis-verdiene til «APrestasjonerN1 og -4» er på respektive 4.567 og 6.039. Verdiene er over kravet på 4, men under ekstremverdien slik at «APrestasjonerN1 og -4» blir med videre i analysen.

#### *7.2.2.2 Reliabilitet*

For å teste variabelens reliabilitet gjennomfører vi en reliabilitetstest i SPSS for spørsmålene innunder hver enkelt variabel. Vi får da en utregning av Cronbach alpha, som er den vanligste måten å sjekke reliabiliteten på. Man ser da etter at verdien på Cronbach alpha skal være over 6, helst 7. Til tross for dette så skal verdien helst ikke overstige 9, da dette kan indikere flere målinger på samme variabel. Vi vil videre se på alle de sammensatte variablene i henhold til kravene om reliabilitet.

#### *Transformasjonsledelse Idealisert Påvirkning*

$\alpha=.937$  for Idealisert påvirkning. Indikatorene som danner variabelen «Transf\_Inspirerende\_Motivasjon» er reliabelt.

#### *Transformasjonsledelse Fraværende*

$\alpha=.855$  for fraværende. Indikatorene som danner variabelen «Transf\_fraværende» er reliabelt.

*Transformasjonsledelse Intellektuell Stimulering*

$\alpha = .923$  for Intellektuell stimulering. Indikatorene som danner variabelen «Transf\_intellektuell\_stimulering» er reliabelt.

*Transformasjonsledelse Negativ Feedback*

$\alpha = .833$  for negativ feedback. Indikatorene som danner variabelen «Transf\_negativ\_feedback» er reliabelt.

*Lederstøtte Autonomi*

$\alpha = .937$  for autonomistøttende ledelse. Indikatorene som danner variabelen «Autonomi\_stotte» er reliabelt.

*Lederstøtte Kontroll*

$\alpha = .931$  for kontrollerende ledelse. Indikatorene som danner variabelen «Autonomi\_kontroll» er reliabelt.

*Motivasjon Indre*

$\alpha = .943$  for indre motivasjon. Indikatorene som danner variabelen «Moti\_Ind» er reliabelt.

*Motivasjon Ytre Sosialt*

$\alpha = .809$  for ytre sosial motivasjon. Indikatorene som danner variabelen «MotiYS» er reliabelt.

### *Motivasjon Ytre Materielt*

$\alpha = .727$  for ytre materielt. Indikatorene som danner variabelen «MotiYM» er reliabelt.

### *Motivasjon Introjekt*

$\alpha = .765$  for introjekt. Indikatorene som danner variabelen «Moti\_IJ» er reliabelt.

### *Motivasjon Identifisert*

$\alpha = .829$  for identifisering. Indikatorene som danner variabelen «Moti\_ID» er reliabelt.

### *Turnoverintensjoner*

$\alpha$  for turnoverintensjoner er på  $.946$  som er langt over kravet på  $\alpha = .70$ . Indikatorene som danner variabelen «Turnoverintensjoner» er reliabelt.

### *Prestasjoner*

Her ser vi at  $\alpha = .831$ . Verdien er godt innenfor kravet på  $\alpha = .70$ . Indikatorene som danner variabelen «prest4it» er dermed reliabelt.

### *Prestasjonsunngåelse*

Innen prestasjonsunngåelse ser vi at  $\alpha$  er nede på  $.587$ , noe som er like under kravet på  $\alpha = .60$ , men av hensyn til at man bør minst ha med tre items i en variabel og at Cronbach's Alpha er såpass nære vil vi fortsette med variabelen «prestunn3it» som den er.

### *Hjelpende Atferd*

Sist men ikke minst ser vi at  $\alpha = .738$  er godt innenfor kravet på  $.70$  og Indikatorene som danner variabelen «hjelp3it» er reliabelt.

7.2.3 Person Korrelasjon – Korrelasjonsanalyse for variablene i forskningsmodellen

Transf_inspirerende motivasjon	-															
Transf_fraværende	-.609**	-														
Transf_intellektuell stimulering	.769**	-.585**	-													
Transf_negativ feedback	-.399**	.518**	-.404**	-												
MotiYS	.133	.051	.021	-.031	-											
MotiYM	.089	.126	.089	-.016	.437**	-										
Moti_IJ	.097	.106	.026	.044	.309**	.225*	-									
Moti_ID	.285**	-.143	.152	-.140	-.266**	-.303**	.081	-								
Moti_Ind	.452**	-.185*	.269**	-.240*	-.290**	-.247**	.058	.533**	-							
Moti_Amoti	-.060	.065	-.066	.150	.022	.247**	.001	-.194*	-.255**	-						
Autonomi_stotte	.869**	-.595**	.735**	-.514**	.023	.059	.046	.321**	.490**	-.161	-					
Leder_Kontroll	-.409**	.510**	-.378**	.706**	.116	.060	.152	-.172	-.246**	.197*	-.501**	-				
Turnoverintensjoner	-.560**	.386**	-.403**	.368**	.130	.134	-.053	-.414**	-.648**	.206*	-.564**	.415**	-			
Prest4lit	-.112	.118	-.048	.089	-.204*	.018	.058	.193*	.034	-.111	-.080	-.013	.125	-		
Prestunn3it	-.061	.191*	-.118	.085	.230*	.133	-.069	-.365**	-.170	.265**	-.095	.240*	.156	-.529**	-	
Hjelp3it	.102	-.075	.100	-.095	-.132	-.168	.150	.183	.295**	-.146	.131	-.086	-.145	.131	-.041	-

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05

Figur 7. Person korrelasjon

Vi gjennomfører en korrelasjonsanalyse for å få støtte for våre antatte sammenhenger gjennom signifikante korrelasjoner variablene imellom.

Intellektuell stimulering mot autonom og kontroll:

Vi ser i tabellen at intellektuell stimulering (inspirerende motivasjon) er positivt korrelert med autonomi støtte på .869\*\*. Dette viser en sterk korrelasjon mellom ansattes oppfattelse av ledere som går foran som et godt eksempel og oppfattelsen av å ha en selvstyrt arbeidsdag. Transf. Inspirerende motivasjon korrelerer negativt med Leder\_kontroll på -.409\*\*, med andre ord er det en negativ sammenheng mellom intellektuell stimulering og de ansattes følelse av kontrollerende ledelse.

Fraværende med autonom og kontroll:

Fraværende har en negativ korrelasjon med autonomi på -.595\*\* og en positiv korrelasjon med lederkontroll på .510\*\*.

Intellektuell stimulering med autonom og kontroll:

Intellektuell stimulering er positivt korrelert med autonomi støtte på .735\*\* og en negativ korrelasjon med kontrollerende ledelse på -.378\*\*.



*Negativ feedback med autonom og kontroll:*

Negativ feedback er negativt korrelert med autonomi støtte på  $-.514^{**}$  og er positivt korrelert med lederkontroll på  $.706^{**}$ .

*Autonomistøtte mot indre motivasjon og identifisert:*

Fra tabellen kan vi lese en positiv sammenheng mellom Autonomistøttende ledelse og indre motivasjon med en verdi på  $.490^{**}$ , samt identifisering på  $.321^{**}$ .

*Kontrollerende ledelse mot indre motivasjon og identifisert:*

Kontrollerende ledelse har en negativ korrelasjon på  $-.246^{**}$  med indre motivasjon og en ikke-signifikant korrelasjon med identifisert.

*Ytre sosialt, ytre materielt og introjekt:*

Det foreligger ingen signifikante korrelasjoner mellom Ytre sosialt og Autonomistøtte eller kontroll. Det samme tilfellet foreligger for Ytre materielt og Introjekt. **Vi er derfor nødt til å ekskludere disse variablene og de blir forkastet.**

### 7.2.4 Regresjonsanalyse – Linear regression

For å teste hypotesene og dermed modellen vi har utviklet vil vi gjennomføre en lineær regresjonsanalyse. Under testingen vil det være verdiene for forklaringskraften ( $R^2$ ), betaverdien og signifikansnivået som er interessante.

Forklaringskraften kan ha en verdi i mellom 0 og 1, hvor verdien representerer forklaringskraften i prosent. Eks:  $.85=85\%$ , som i forskningssammenheng ville vært en høy forklaringskraft. Det er sjelden vi ser så høye forklaringskrefter i samfunnsvitenskapen grunnet muligheten for kurvlineære sammenhenger. Betaverdien vil si noe om gjennomsnittlig estimert endring i den avhengige variabelen ved en endring i den uavhengige variabelen med 1. Tilslutt vil signifikansnivået si noe om målingene er tilfeldige eller ikke. Kravet til signifikansnivået kan ved små utvalg være opp til  $.10$  og er ved store utvalg  $.05$ . Vi har i våres utvalg 114 respondenter og velger derfor å operere med et strengere krav på  $\text{sig.} \leq .05$ .

For å gjennomføre regresjonsanalysen vil vi bruke analyseprogrammet SPSS. I testingen begynner vi til høyre i modellen med adferds variablene.

#### *Til Høyre I Modellen*

#### *Hjelpende adferd:*

Vi startet med «hjelp3it» som avhengig variabel og «Moti\_ID» og «Moti\_Ind» som predikatorer. Herunder kommer hypotesene

- «H16: Det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og hjelpende atferd»
- «H20: Det er en positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og hjelpende atferd».

Av tabellen leser vi  $R^2$  til å være  $0.087$ . Videre ser vi Betaverdien til å være  $.279$  for «Moti\_Ind» med en signifikans på  $0.012$ . Predikatoren er godt innenfor signifikanskravet på  $.05$  og vi kan konkludere med en positiv korrelasjon hvor «Hjelp3it» vil øke med  $.279$  for hver gang «Moti\_Ind» øker med 1. Vi kan dermed konkludere med at H16 bekreftes. Signifikanskravene møtes ikke på predikatoren «Moti\_ID» og H20 forkastes.

*Prestasjonsunngåelse:*

Deretter sto «Prestunn3it» for tur som avhengig variabel, de uavhengige variablene er samme som ovenfor: «Moti\_ID» og «Moti\_Ind». Hypotesene tilhørende denne relasjonen er

- «H15: Det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjonsunngåelse»
- «H19: Det er en negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjonsunngåelse».

Her har  $R^2$  en verdi på 0.135. Betaverdien er -.390 for «Moti\_ID» og møter signifikanskravet med en sig.-verdi på .000. Vi kan dermed konkludere med at *H19 bekreftes*. Predikatoren «Moti\_Ind» er ikke signifikant og *H15 forkastes*.

*Prestasjon:*

Så kommer vi til variabelen «Prest4it», også her bruker vi de samme predikatorene som ovenfor. Tilhørende hypoteser er

- «H14: Det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjon»
- «H18: Det er en positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjon».

$R^2=.045$ . Betaverdiene for «Moti\_ID» er .250 med en signifikans på .026. Vi kan dermed konkludere med at *H18 bekreftes*. Predikatoren «Moti\_Ind» er ikke signifikant og *H14 forkastes*.

*Turnoverintensjoner:*

Siste variabelen på høyre side av modellen vår er «Turnoverintensjoner», her igjen med «Moti\_ID» og «Moti\_Ind» som predikatorer. Tilhørende hypoteser er

- «H13: Det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og turnoverintensjoner»
- «H17: Det er en negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og turnoverintensjoner».

$R^2=.424$  for modellen. Betaverdien er for «Moti\_Ind» på -.604 med en signifikans på .000. Vi kan dermed konkludere med at *H13 bekreftes*. Predikatoren «Moti\_ID» er ikke signifikant og *H17 forkastes*.

*Steg To Fra Høyre*

*Identifisert regulering:*

Nederst finner vi «Moti\_ID» som blir den avhengige variabelen, med «Leder\_Kontroll» og «Autonomi\_stotte» som predikatorer. Tilhørende hypoteser er

- «*H10: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med identifisert regulering*»
- «*H12: Kontrollerende adferd har en negativ korrelasjon med identifisert regulering*».

$R^2=.103$ . Betaværdien er for «Autonomi\_stotte» på .313 med en signifikans på .003. Vi kan dermed konkludere med at *H10 bekrefte*s. Predikatoren «Leder\_Kontroll» er ikke signifikant og *H12 forkaste*s.

*Indre motivasjon:*

Over «Moti\_ID» befinner «Moti\_Ind» seg, også med «Leder\_Kontroll» og «Autonomi\_stotte» som predikatorer. Tilhørende hypoteser er

- «*H9: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med indre motivasjon*»
- «*H11: Kontrollerende adferd har en negativ korrelasjon med indre motivasjon*».

$R^2=.240$ . For «Autonomi\_stotte» er betaværdien .490 og signifikans på .000. Vi kan dermed konkludere med at *H9 bekrefte*s. Predikatoren «Leder\_Kontroll» er ikke signifikant og *H11 forkaste*s.

*Steg To Fra Venstre*

*Autonomi støttende:*

Videre går vi på neste hakk i modellen som innebærer «Autonomi\_stotte» og «Leder\_Kontroll». Ved «Autonomi\_stotte» har vi predikatorene «Transf\_intellektuell\_stimulering», «Transf\_negativ\_feedback», «Transf\_fraværende» og «Transf\_inspirerende\_motivasjon». Hypotesene tilhørende er

- «*H1: Idealisert påvirkning har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd*»
- «*H3: Fraværende lederadferd har en negativ korrelasjon med autonomistøttende adferd*»
- «*H5: Intellektuell stimulering har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd*»
- «*H7: Negativ feedback har en negativ korrelasjon med autonomistøttende adferd*».

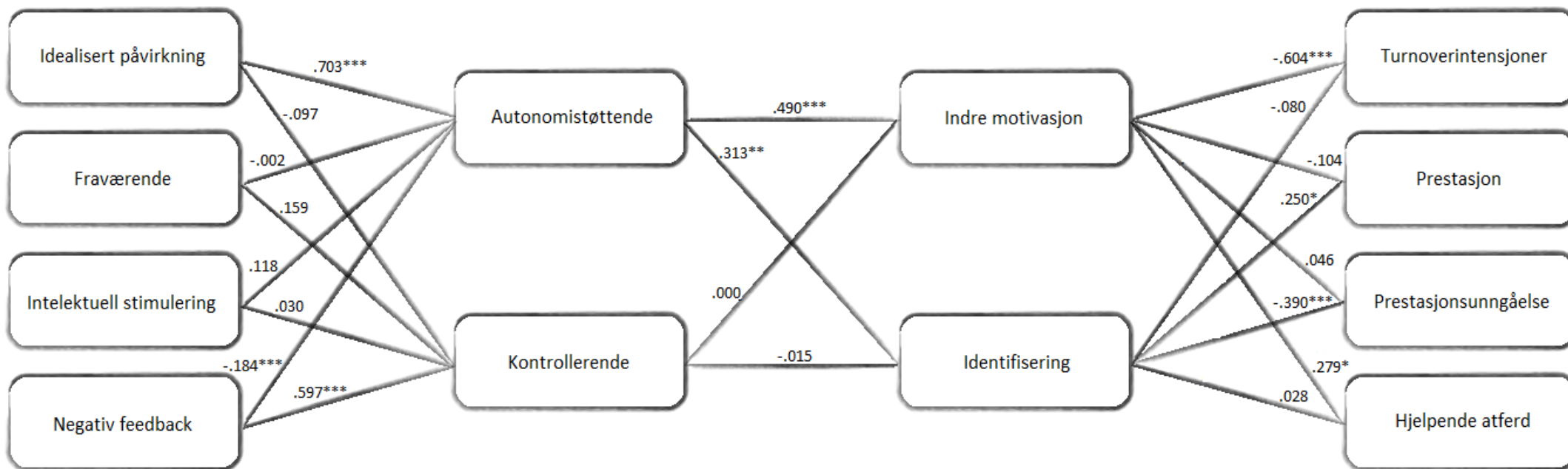
Betaverdien for «Transf\_Inspirerende\_motivasjon» er på .703 med en signifikans på .000. Vi kan dermed konkludere med at *H1 bekreftes*. «Transf\_negativ\_feedback» har en betaverdi på -.184 og en signifikans på 0.001. Vi kan dermed konkludere med at *H7 bekreftes*. «Transf\_intellektuell\_stimulering» har en betaverdi på .118 og en signifikans på .095. Signifikansen fyller ikke det valgte kravet på .05. Vi kan dermed konkludere med at *H5 bekreftes*. «Transf\_fraværende» er ikke signifikant og *H3 forkastes*.

#### *Kontrollerende adferd:*

Den avhengige variabelen «Leder\_kontroll» har samme predikatorer som nevnt ovenfor i «Autonomi\_stotte». Dertilhørende hypoteser er

- «*H2: Idealisert påvirkning har en negativ korrelasjon med kontrollerende adferd*»
- «*H4: Fraværende lederadferd har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd*»
- «*H6: Intellektuell stimulering har en negativ korrelasjon med kontrollerende adferd*»
- «*H8: Negativ feedback har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd*».

«Transf\_negativ\_feedback» har en betaverdi på .597 og en signifikans på .000. Vi kan dermed konkludere med at *H8 bekreftes*. «Transf\_fraværende» har en betaverdi på .159 og en signifikans på .084. Signifikansen fyller ikke det valgte kravet på .05. Vi kan dermed konkludere med at *H4 bekreftes*. «Transf\_intellektuell\_stimulering» og «Transf\_Inspirerende\_motivasjon» er ikke signifikant, både *H2* og *H6 forkastes*.



\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05

Figur 8. Konseptuell modell med analyseresultater

### **Bekreftede hypoteser kvantitativt**

- 
- H1: Idealisert påvirkning har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd.
- 
- H4: Fraværende lederadferd har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd.
- 
- H5: Intellektuell stimulering har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd.
- 
- H7: Negativ feedback har en negativ korrelasjon med autonomistøttende adferd.
- 
- H8: Negativ feedback har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd.
- 
- H9: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med indre motivasjon.
- 
- H10: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med identifisert motivasjon.
- 
- H13: Det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og turnoverintensjon.
- 
- H16: Det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og hjelpende adferd.
- 
- H18: Det er en positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjon.
- 
- H19: Det er en negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjonsunnngåelse.
- 

### **Forkastede hypoteser kvantitativt**

- 
- H2: Idealisert påvirkning har en negativ korrelasjon med kontrollerende adferd.
- 
- H3: Fraværende lederadferd har en negativ korrelasjon med autonomistøttende adferd.
- 
- H6: Intellektuell stimulering har en negativ korrelasjon med kontrollerende adferd.
- 
- H11: Kontrollerende adferd har en negativ korrelasjon med indre motivasjon.
- 
- H12: Kontrollerende adferd har en negativ korrelasjon med identifisert motivasjon.
- 
- H14: Det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjon.
- 
- H15: Det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjonsunnngåelse.
- 
- H17: Det er en negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og turnoverintensjon.
- 
- H20: Det er en positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og hjelpende adferd.
-

## 8. Diskusjon

Problemstilling;

*«Hvilken sammenheng er det mellom transformasjonsledelse og autonomistøtte, kontroll, motivasjon og jobbutfall som for eksempel turnoverintensjon, prestasjon, prestasjonsunngåelse og hjelpende adferd?»*

Vi vil altså se på sammenhengene mellom fire ulike trinn, og se på hvordan vi kan eventuelt avdekke andre sammenhenger på tvers av denne konseptuelle modellen. For en kort oppsummering går vi kort gjennom teorien til hver av variablene som har blitt brukt, men vi refererer til teorikapittelet for en mer inngående forklaring på variablene våre;

Trinn 1;

- Idealisert påvirkning: Dette er lederen som gjennom sin adferd viser hvordan han vil at andre skal oppføre seg, og viser ved eksempel ønsket adferd både på individuell basis og bedriften som helhet. Kombinert med inspirerende motivasjon så er dette lederen som kommuniserer attraktive mål og viser en kollektiv retning som alle skal følge
- Fraværende; dette er den inaktive lederstilen der lederne ikke har særlig tro på egne evner som leder og begraver seg i eget arbeide for å unngå å involvere seg med de ansatte. Det karakteriseres av utsatte avgjørelser, manglende feedback og få eller ingen tiltak for å motivere de ansatte.
- Intellektuell stimulering; dette er lederen som legger til rette for at de ansatte skal utfordres og vokse, og oppmuntrer til å komme med egne løsninger på problemer og lar dem komme med tiltak for å vokse og bli mer kompetente.
- Negativ feedback; Den aggressive lederen som fornærmende og benytter seg av en kritiserende feedback overfor sine ansatte. Til tross for at lederen gjør dette til det beste for organisasjonen, i det minste i sine egne øyne, så er dette en destruktiv lederstil.

Trinn 2;

- Autonomistøttende; Hvordan lederen legger til rette for at de ansatte er selvbestemte i sin arbeidshverdag. Dette betyr at de selv kan få bestemme hvordan oppgavene



utføres, hvilke oppgaver de skal utføre og hvor de skal gjøres, i det minste innenfor visse rammer som bedriften setter.

- Kontrollerende; Dette er motstykket til autonomistøttende, og signaliserer en leder som er kontrollerende i sin adferd overfor de ansatte og de oppgavene de skal utføre. Han detaljstyrer de ansatte, og lar dem ikke styre sin egen arbeidshverdag, men involverer seg ned på det minste nivået.

### Trinn 3;

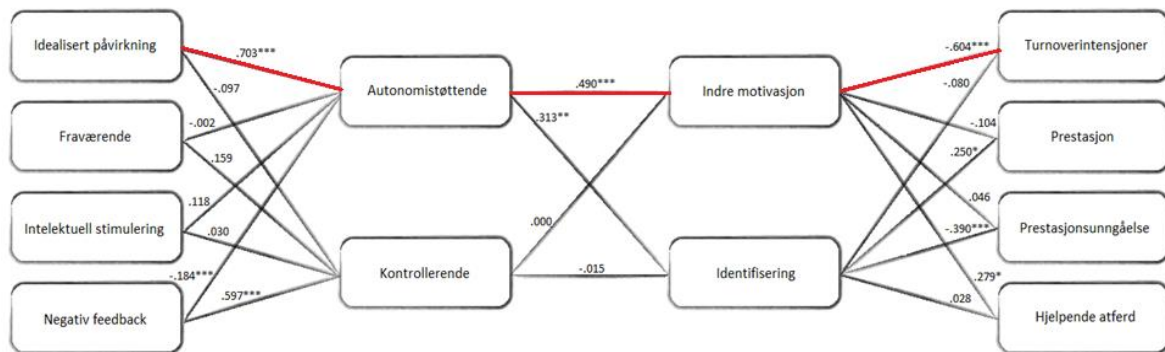
- Indre motivasjon; Dette er motivasjonen som er fullstendig intern, og legger til rette for handlinger og adferd som man har en egne oppriktig interesse av å utføre. Man gjør oppgavene og handlingene uavhengig av ytre stimuli, og utfører oppgavene for oppgavenes del
- Identifisert regulering; Dette er den delen av ytre motivasjon der man identifiserer seg med de verdiene som enten bedriften eller oppgavene representerer, og utfører dem på grunn av at man identifiserer seg med disse verdiene. Det er altså ikke oppgavene i seg selv som er motiverende, men verdiene enten oppgavene eller bedriften tillegges

### Trinn 4;

- Turnoverintensjon; dette er viljen og tilbøyeligheten man har til å ville slutte i jobben. Grunnen til at man gjør dette kan være flerfoldige, men vi har primært sett på den i korrelasjon med ledelsesstilen på arbeidsplassen og arbeidsmiljøet
- Prestasjon; Det å prestere er gjerne knyttet til det å ville teste sine egne evner, og se dem opp mot enten hva man selv har prestert tidligere, eller hva andre som gjør de samme oppgavene har prestert. Man motiveres av resultatene av egen prestasjon, og blir demotivert av motgang og nederlag
- Prestasjonsunngåelse; man legger ikke inn mer innsats enn det som er strengt nødvendig for å fullføre oppgavene. Man fokuserer ikke på kvaliteten i innholdet i det man gjør, men bare det å få gjort ferdig oppgaven.
- Hjelpende adferd; Det å hjelpe andre er gjerne et resultat av humøret man er i, og man ser at jo bedre humør man er i, jo mer tilbøyelig er man til å hjelpe andre. Det å hjelpe andre medfører alltid en kostnad, enten det er i form av tid eller fysiske ressurser, og dersom man er i godt humør så vil viktigheten av disse kostnadene oppfattes som mindre viktige.

## Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

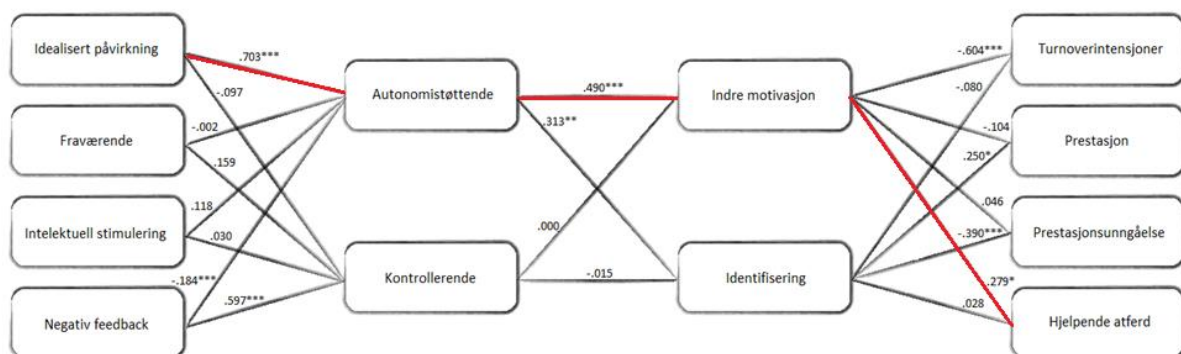
Den sterkeste rekkefølgen av korrelasjoner ser vi at er gitt av idealisert påvirkning – autonomistøttende – indre motivasjon – turnoverintensjoner.



Figur 9. Konseptuell modell korrelasjon Idealisert påvirkning - Turnoverintensjoner

Dette gir oss en klar linje der vi kan trekke en korrelasjon mellom det å fremstå som en idealiserende leder og det å holde på ansatte, slik at de er mindre tilbøyelige til å ville slutte.

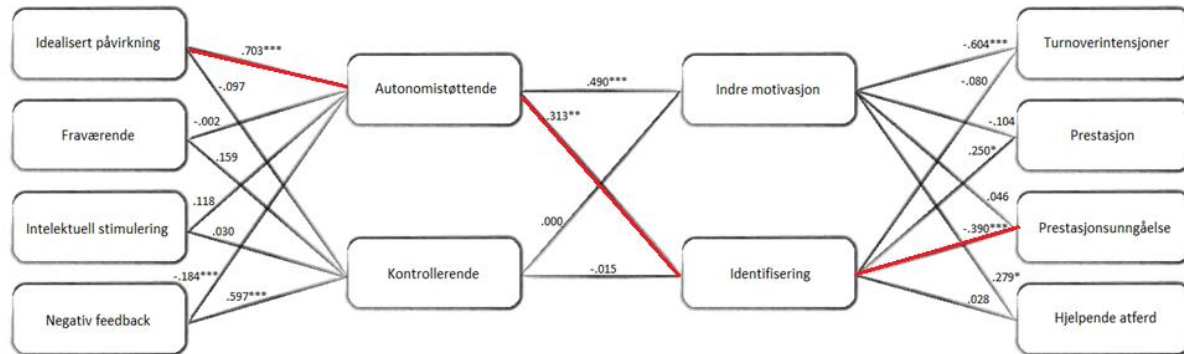
Den neste rekkefølgen av variabler er gitt av rekkefølgen idealisert påvirkning – autonomistøtte – indre motivasjon og hjelpende atferd, der det er en positiv korrelasjon mellom alle variablene.



Figur 10. Konseptuell modell korrelasjon Idealisert påvirkning – Hjelpende atferd

Jo mer man altså får en form for frihet i eget arbeide og jo mer indre motivert man blir i jobben sin, jo mer tilbøyelig er man til å ville hjelpe andre.

Det tredje trinnet med den neste sterkeste korrelasjonen er gitt i idealisert påvirkning – autonomistøttende – identifisert regulering og prestasjonsunnngåelse, der det er en positiv korrelasjon mellom alle disse variablene, bortsett fra identifisert regulering og hjelpende adferd som har en negativ korrelasjon.



Figur 11. Konseptuell modell korrelasjon Idealisert påvirkning - Prestasjonsunnngåelse

Vi tolker dette som at det å identifisere seg med enten oppgavene man utfører eller bedriften man jobber i, vil føre til at man får en form for ansvarsfølelse overfor eget arbeide, og man vil prestere i det arbeidet man utfører.

En link vi vil trekke frem som har en veldig sterk korrelasjon er mellom negativ feedback og kontrollerende stil. Denne er på 0.597. Det vi ser er at det er ingen betydelig korrelasjon mellom kontrollvariabelen og de to påfølgende variablene indre motivasjon og identifisert regulering. Dermed er det vanskelig å peke på en korrelasjon mellom slik negativ feedback og utfallsvariablene våre.

Vi vil komme tilbake til disse tre sterke linjene vi har funnet i konklusjonen vår.

**Bekreftede hypoteser kvantitativt**

H1: Idealisert påvirkning har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd.

H4: Fraværende lederadferd har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd.

H5: Intellektuell stimulering har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd.

H7: Negativ feedback har en negativ korrelasjon med autonomistøttende adferd.

H8: Negativ feedback har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd.

H9: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med indre motivasjon.

H10: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med identifisert motivasjon.

H13: Det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og turnoverintensjon.

H16: Det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og hjelpende adferd.

H18: Det er en positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjon.

H19: Det er en negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjonsunnngåelse.

**Forkastede hypoteser kvantitativt**

H2: Idealisert påvirkning har en negativ korrelasjon med kontrollerende adferd.

H3: Fraværende lederadferd har en negativ korrelasjon med autonomistøttende adferd.

H6: Intellektuell stimulering har en negativ korrelasjon med kontrollerende adferd.

H11: Kontrollerende adferd har en negativ korrelasjon med indre motivasjon.

H12: Kontrollerende adferd har en negativ korrelasjon med identifisert motivasjon.

H14: Det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjon.

H15: Det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjonsunnngåelse.

H17: Det er en negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og turnoverintensjon.

H20: Det er en positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og hjelpende adferd.

## 8.1 Kommentar til bekreftede hypoteser

### ***H1: Idealisert påvirkning har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd.***

Verdi; 0.703

*«Det er gjort klart gjennom forskning at lederens adferd kan legge til rette for autonomistøttende miljø for de ansatte. Dette gis gjennom adferd preget av blant annet at man oppfordrer de ansatte til å ta egne valg, gir de ansatte viktig informasjon vedrørende oppgavene som skal utføres, og at man gjenkjenner de ansattes følelser ved å vise empati» (Gilbert et al., 2017, s.322)*

Den transformasjonelle lederen som fremstår som et eksempel på den adferden som han selv ønsker at de ansatte skal fremvise, er gjerne oppfattet som en leder som lar de ansatte føle selvbestemmelse i oppgavene de utfører. En mulig måte å tolke dette på kan være i hvordan lederen forholder seg til enkeltoppgavene som hver enkelt ansatt utfører. Siden lederen ofte er under tidspress og har en begrenset mengde med tid han kan bruke på å sette seg inn i hver enkelt ansatte sin arbeidshverdag, så er det også nærliggende å anta at han heller ikke kan detaljstyre sine ansatte. Den transformasjonelle lederen har forståelse og respekt for dette, og forstår også at dette uansett ikke er en optimal måte å lede ansatte på, han vet når han skal holde sin distanse og la de ansatte få bestemme selv. Derfor velger han heller å gi generelle retningslinjer for hvordan han ønsker at de ansatte skal te seg på jobb, slik at så lenge de følger enkelte retningslinjer for adferd og holdninger, så er det nok. De ansatte føler dermed at lederen deres ikke legger seg opp i hvordan de selv skal utføre sine arbeidsoppgaver, men heller gir dem en pekepinn på hvordan de skal forholde seg til bedriften som helhet og hvordan de skal behandle sine medarbeidere.

*«Det har med at du må igjen bygge dette tillitsforholdet»*

*- Leder A*

*«Da må du bruke teamet veldig godt for du kan ikke gå inn også styre for mye prosessene»*

*- Leder A*

*«Det å fremstå som en som du kan, som mennesker kan stole på, det er helt avgjørende altså.»*

*- Leder B*

*«Så er det viktig at folk får lov til å realisere det de selv mener er riktig, selv om du kanskje som leder er litt tvilende til om dette er lurt, så la dem prøve, hvis det ligger innenfor fornuftige rammer»*

*- Leder C*

*«Vi bruker jo kanskje et uttrykk som walk the talk type ting»*

*- Leder D*

*«Du må jo kunne delegere, du må jo ha en viss tillit til at de som da får dette ja denne myndigheten da, ansvar er jo en form for myndighet, og at de er i stand til å forvalte den»*

*- Leder D*

*«Hvis du sier noe så må du leve deretter. Du kan ikke si noe, også gjøre noe annet»*

*- Leder D*

Som alle disse sitatene påpeker, som er hentet fra idealisert påvirkning og autonomi, så er et viktig stikkord tillit. Det handler om å gi sine ansatte den tilliten til å kunne få styre noe av sin egen arbeidshverdag på egen hånd. De forstår at lederen deres har tillit til at de klarer de oppgavene de har blitt gitt, og at de har nok handlingsrom til å utføre dem slik de ser det best. Dette med tillit er også veldig viktig for at lederen skal bli respektert. Det er her poenget med den idealiserte påvirkningen kommer inn. Det er vanskelig for en leder å fremstå med én type adferd, og forvente en helt annen type adferd blant sine ansatte. Da mister man både troverdighet og tillit. Derfor er dette med å, slik som leder B nevner, å fremstå som en person man kan stole på, det er altså helt avgjørende. Samtidig, så er dette med å ha nok tillit til at de ansatte klarer å betjene sine egne arbeidsoppgaver og gi dem rom til å utføre dem på sin egen måte noe som er viktig, siden man som leder ikke har mulighet til å gå inn på detaljnivå og styre hver enkelt ansatt.

***H4: Fraværende lederadferd har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd.***

Verdi; 0.159

«en laissez faire stil vil føre til at de ansatte fokuserer mer på de ulike ytre belønningene av arbeidet de gjør siden de ofte føler seg ignorert og tilsidesatt. Med andre ord blir de mer opptatt av hva de konkret får i belønning av lederen sin, og at det hele tiden skal være en balanse mellom det de gir og det de får» (Buch et al., 2015, s.117). Det å føle seg som en del av en transaksjon er knyttet opp mot følelsen av kontroll, og gir støtte for hypotesen om en positiv korrelasjon.

Det å overlate forholdet man har mellom leder og ansatte til en ren transaksjonsbasert relasjon, er noe som er med på å øke følelsen av kontroll, da arbeidsforholdet blir i større grad et resultat av at det å gi og det å få.

*«Du må jo vise at du er på kontoret, er i miljøet, er aktivt, ikke er den første som går hjem, siste som kommer om morgenen, det er sånn grunnleggende adferd som du må legge for  
dage»*

- Leder B

Det å ikke vite hvor man står i forhold til de forventninger som lederen har både med tanke på adferd og kvaliteten på arbeid, det er noe som vil kunne påvirke oppfattet arbeidsmiljø i negativ retning. Det er lett å anta at det at lederen ikke er til stede vil kunne føre til at man føler en frihet i det man gjør, og dermed en form for autonomi. Problemet med denne tankegangen er at det forutsetter at den ansatte er motivert nok til å finne egne løsninger og tilnæringsmetoder til problemene i utgangspunktet. Dersom den ansatte derimot føler seg tilsidesatt og uviktig som følge av at lederen ikke er til stede og kommuniserer, vil kunne føre til at man ikke gjør mer enn det som er strengt nødvendig, og arbeidsforholdet reduseres til et absolutt minimum av krav og innsats. Dette vil igjen kunne føre til at man føler seg kontrollert av de reglementer og retningslinjer som eksisterer i bedriften uavhengig av hvem lederen er.

***H5: Intellektuell stimulering har en positiv korrelasjon med autonomistøttende adferd.***

Verdi; 0.118

«de legger til rette for de ansattes egne initiativ ved hjelp av intellektuell stimulering» (Gilbert et al., 2017, s.323)

Som teorien tilsier, så er det en positiv korrelasjon mellom det å la de ansatte bli utfordret både intellektuelt og fysisk, og det å ha en følelse av et autonomistøttende arbeidsmiljø. Som artikkelen til Gilbert (2017) peker på, så kan det å stimulere og oppmuntre til eget initiativ blant de ansatte være noe som både lar dem føle seg utfordret, men også lar dem føle at de er selvbestemte i arbeidet de selv utfører.

*«Veldig viktig da å ha å ha at alle i et team får slippe til å da forskjellige typer i et team»*

- Leder A

*«Så er det viktig at folk får lov til å realisere det de selv mener er riktig, selv om du kanskje som leder er litt tvilende til om dette er lurt, så la dem prøve, hvis det ligger innenfor fornuftige rammer»*

- Leder C

*«Veldig viktig også for ledere å hele tiden følge med at medarbeiderne har riktig kunnskapsnivå og kjører på med ny kunnskap der hvor de ser hvis det mangler noe, eller de ønsker å ligge i forkant på ett eller annet»*

- Leder C

*«Dette er sånne ting som vi opplever at folk blir tatt på alvor, altså bedriften er faktisk villig til å bruke penger på at du skal bli flinkere»*

- Leder D

Som vi ser så er det ulike ting de ulike lederne vi har intervjuet peker på i forhold til viktigheten av det å stimulere de ansatte rent intellektuelt og utfordre dem. Som leder C peker på, så er det dette med å forså verdien den menneskelige ressursen representerer, særlig for



bedriften i forhold til det å utnytte den kompetansen som ligger latent i de ulike ansatte. Det er med på å la de ansatte føle seg sett, verdsatt og respektert. Det gir dem en større grad av eierskap til sine egne oppgaver og ansvarsområdene sine, og er direkte overførbart til følelsen av autonomi og selvbestemmelse. Som leder D også påpeker, så føler de ansatte at de blir tatt på alvor og ivaretatt av bedriften. En konsekvens av dette vil kunne være at de ansatte også får en større grad av lojalitet til bedriften, siden bedriften allerede har investert ressurser i deg og gitt deg tilliten til å utvikle deg på vegne av bedriften. Sett i lys av autonomi så er det en klar korrelasjon i forhold til det teorien nevner om det å kunne ta initiativ til egenutvikling og egne oppgaver.

***H7: Negativ feedback har en negativ korrelasjon med autonomistøttende adferd.***

Verdi; -0.184

«de lederne som er mer kontrollerende bruker gjerne ordre, skyldfølelse, sanksjoner og manipulering for å motivere de ansatte» (Gilbert et al., 2017, s.322)

Som Gilbert (2017) peker på, så er det en klar sammenheng mellom det å bli kritisert i adferden og i hvilken grad man føler seg selvbestemt i sitt arbeide. Dette kan forklares ved at når man utfører oppgaver på sin egen måte, og møter kritikk i måten man har utført arbeidet på, så vil det gjøre at man i fremtiden tviler på egne måter å gjøre oppgavene sine på, i frykt for irttesettelse. Da vil man heller forhøre seg med lederen i forhold til hvordan oppgaver skal utføres, og hvilken retning man skal gå fremover. I samsvar med teorien, så ser vi at jo mer man kritiseres av lederen, jo mindre selvbestemt og autonom føler man seg i arbeidet sitt.

*«Så, prøv og feil, og stol på folk»*

- Leder C

*«Du må jo kunne delegere, du må jo ha en viss tillit til at de som da får dette ja denne myndigheten da, ansvar er jo en form for myndighet, og at de er i stand til å forvalte den»*

- Leder D

Som både leder C og D peker på, så er det utrolig viktig å la ansatte gjøre feil og prøve seg frem. Dette med å skulle kritisere og gi ordre er ikke i overenstemmelse med å gi inntrykket av at man stoler på sine ansatte og det å gi dem autonomi og spillerom.

***H8: Negativ feedback har en positiv korrelasjon med kontrollerende adferd.***

Verdi; 0.597

«En leder kan utøve kontroll gjennom måten han gir feedback. Eksempelvis kan han gjennom kritikk og straff stimulere til et kontrollerende arbeidsmiljø»

(Mouratidis et al, 2010, s.621)

I tråd med den negative korrelasjonen vi fant mellom negativ feedback og autonomi, så finner vi altså en positiv korrelasjon mellom negativ feedback og kontroll. Det er naturlig å anta at jo mer man kritiserer og beordrer, jo mer vil de ansatte føle seg kontrollert. Som den kvantitative analysen vår viser, så er denne korrelasjonen relativt sterk, og vi kan konkludere med at å bruke en lederstil som er preget av å kritisere, beordre og straffe vil føre til et arbeidsmiljø preget av kontroll.

*«Jeg forventer at du går i den retningen, og du tar noen beslutninger underveis, som jeg ikke kommer til å ha fylla peiling på»*

- Leder E

*«Derfor så er ledelse liksom du kan jo ikke gjøre alt selv, du må på en måte la ting skje igjennom andre og andre er jo mye flinkere enn deg på mange områder»*

- Leder F

Som både leder E og F nevner, så er dette med å være åpen og ydmyk som leder viktig, og absolutt et ledd av det å ikke skulle være kritiserende overfor de ansatte. De peker begge på at det er viktig å innse som leder at man har ikke kunnskap om alle prosesser og oppgaver som bedriften driver med, og man er nødt til å stole nok på de ansatte til å delegere nedover i kjeden og stole på at de ansatte vet hva de gjør.

***H9: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med indre motivasjon.***

Verdi; 0.490

«En klar sammenheng er etablert mellom graden av autonomi og indre motivasjon, gitt av selvbestemmelsesteorien» (Pulfrey et al., 2012, s.40)

I tråd med det selvbestemmelsesteorien sier om sammenhengen mellom graden av selvbestemmelse og indre motivasjon, så finner vi en klar positiv korrelasjon mellom disse to variablene. Det er nærliggende å anta at jo mer styring man får utøve over sine egne oppgaver, og jo mer innflytelse man får på prosessen av eget arbeide, jo mer motivert vil man føle seg for å utøve selve oppgaven.

*«Alle mennesker vil jo gjerne styre litt av sin egen måte å gjøre tingene sine på så det å sørge for at medarbeiderne har betydelig innflytelse og medbestemmelse over hvordan du skal gjøre jobben er viktig»*

- Leder C

*«gutter og jenter, dette fortjener dere hvert eneste øre av, dere har liksom vært med og stått på, dere har vært med og skapt disse verdiene, eh, nå skal vi ha det gøy, og da skal vi ha det gøy med de gøyeste som finnes, liksom sånne type ting»*

- Leder D

Det er som begge disse lederne sier en klar sammenheng mellom det å føle seg selvbestemt i sitt eget arbeide og det å kjenne på den indre motivasjonen. De vil føle at de har innflytelse på sitt eget arbeide og hvordan jobben skal gjøres. Det er noe som trekker i samme retning som motivasjonen, og den positive korrelasjonen som både teorien og våre kvantitative undersøkelsen samsvarer med det disse lederne sier. Det kommer tydelig frem at det naturlige behovet for å bestemme over egne oppgaver er klart sammenhengende med å være motivert i arbeidet man utfører.

***H10: Autonomistøttende adferd har en positiv korrelasjon med identifisert motivasjon.***

Verdi; 0.313

«Autonomi og identifisert motivasjon har en etablert korrelasjon, der man gjennom identifisert regulering føler seg autonomt regulert og gjerne har en større form for frihet fordi

verdiene og innholdet i oppgavene går overens med ens egne verdier» (Zhang et al., 2016, s.2395)

Som Zhang et al (2016) påpeker, så vil man gjennom det å få en form for valgfrihet i arbeidet sitt, gjerne få et bedre spillerom til å forstå og identifisere seg med verdiene og målene til bedriften. Dette er en form for ytre motivasjon, og man trenger gjerne litt tid på seg til å sette seg inn i «identiteten» til bedriften for å kunne forstå dens verdier og mål. Dermed vil også en større grad av autonomi kunne føre til at man lar disse verdiene bli en del av en selv.

Blant intervju kandidatene våre så var dette ikke en korrelasjon som vi fant konkrete sitater tilhørende.

***H13: Det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og turnoverintensjon.***

Verdi; -0.604

«Når det gjelder indre motivasjon, altså målet om å utføre en handling på grunn av handlingens innhold i seg selv, så har forskning bekreftet en negativ korrelasjon mellom turnoverintensjon og den indre motivasjonen» (Dysvik & Kuvaas, 2010, s.623)

Det er nærliggende å se at jo mer motivert man er for å utføre en arbeidsoppgave og jo mer indre motivasjon man føler i arbeidet sitt, jo lavere er tilbøyeligheten til å ville slutte i arbeidet sitt. Dersom man slutter allikevel, så vil dette komme av andre grunner enn at man ikke er motivert. Verdien vi fikk av den kvantitative analysen i denne korrelasjonen var relativt sterk, og vi kan konkludere med at det å føle et sterkt indre driv i arbeidet sitt vil redusere sannsynligheten for at man vil slutte. Det kan være naturlig å anta dette i utgangspunktet, da det er relativt logisk, men vi ville gjerne få en bekreftelse på dette slik at vi har muligheten til å konkretisere argumentet vårt i forhold til den røde tråden vi trekker fra ledelsesstil og til utfallsvariabelen vår.

*«Dette med lav turn over er faktisk viktig, særlig for et kunnskapselskap er veldig viktig, for så fort det forsvinner noen så forsvinner et kunnskapselement. Og det er å skape da en kall det bondingen da, eller noe den trofastheten, tilliten mellom selskapet og ansatte er knallviktig tror jeg»*

- Leder D

Å miste ressursene man har i ansattes kunnskap er veldig skadelig, som leder D påpeker. Dermed er det veldig viktig at man legger til rette for den bondingen, det tillitsnivået og den følelsen av tilhørighet som er så viktig i en bedrift. Det å da ha ansatte som er oppriktig internt motiverte for å være på arbeidsplassen er dermed alfa og omega for å beholde de gode ressursene.

***H16: Det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og hjelpende adferd.***

Verdi; 0.279

«Indre motivasjon og hjelpende adferd er en sammenheng man kan lese ut fra adferden til lederen. Dette følger av at dersom lederen utøver en form for idealisert påvirkning, så gir dette seg også utslag i generell adferd på arbeidsplassen. Å følge en leder som selv fremstår som et eksempel til etterfølgelse hva gjelder altruistisk adferd, vil kunne føre til en tilbøyelighet til å selv ville være behjelpelig» (Kacmar et al., 2013, s.578)

«Det å hjelpe andre vil alltid medføre en kostnad for den som hjelper, enten det er snakk om fysiske eller tidsmessige kostnader. Dersom man er i et godt humør så vil gjerne størrelsen og konsekvensen av denne kostnaden stilles i et bedre lys og vurderes til å være mindre viktig enn dersom man var i et dårlig humør.» (Lamy et al., 2012, s.56)

Det å ville hjelpe andre er noe vi ser at har en klar korrelasjon med det være indre motivert i arbeidet sitt. Hvorvidt man blir mer motivert av å hjelpe andre eller at det være indre motivert er noe som gjør at man er mer villig til å hjelpe andre er vanskelig å konkretisere, men vi ser en helt klar korrelasjon. Vi kan tolke dette som at jo mer indre motivert man er i jobben, jo større er sannsynligheten for at man er i godt humør på jobb. Dermed, som Lamy et al (2010) påpeker, så er man mer tilbøyelig til å være behjelpelig overfor andre med deres arbeidsoppgaver.

*«Nei jo godt humør da, ha litt sånn trivelig stemning, sette seg ned å le litt og vi har heldigvis noen eksponenter for det som er svært viktige og få løst opp i ting og så er det at folk er nedfor og lei seg og det er også lov»*

- Leder B

*«Det å kunne snakke med alle, snakke hyggelig om de tingene som er opptatt av der og da, det er med på å skape god stemning, og da ser du også alle medarbeiderne.»*

- Leder C

*«gutter og jenter, dette fortjener dere hvert eneste øre av, dere har liksom vært med og stått på, dere har vært med og skapt disse verdiene, eh, nå skal vi ha det gøy, og da skal vi ha det gøy med de gøyeste som finnes, liksom sånne type ting»*

- Leder D

Vi ser også, som disse lederne sier, at det med sosial tilhørighet, akkurat som selvbestemmelsesteorien tilsier, er med på det å ville hjelpe hverandre. Man skaper en form for tilknytning til hverandre og bygger opp under den sosiale tilhørigheten gjennom det å dele både seire og nederlag sammen. Dette er med på å bygge opp under følelsen av fellesskap, og dermed også det å ville hjelpe hverandre. Det å være på en arbeidsplass der man har en klar indre motivasjon, samt det å dele utfordringer med hverandre, er helt klart korrelert med det å ville hjelpe hverandre gjennom hverandres utfordringer.

***H18: Det er en positiv korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjon.***

Verdi; 0.250

«man gjennom en identifisert regulering i stor grad identifisere seg med de langsiktige målene til bedriften. Dette medfører en vilje til å prestere på vegne av bedriften, selv om oppgavene i seg selv ikke er så interessante. Man måler dermed egen prestasjon på vegne av bedriftens mål og verdier» (Zhang et al., 2016, s.2406)

Slik som Zhang et al (2016) påpeker, så vil man i større og større grad prestere etter mål man identifiserer seg med. Vi tolker dette som at det er en konsekvens av følelsen av tilhørighet til verdiene og målene, og man måler seg selv på lik linje med bedriften, dermed vil man gjerne prestere, slik at man ikke bryter med bedriftens ønsker og verdier. Det å dermed være klar på verdiene og retningene man ønsker at bedriften skal ta, vil være noe som vil kunne være en viktig faktor for å øke tilbøyeligheten de ansatte har for å identifisere seg med bedriften.

*«Folk opplever kanskje ikke det så spennende, men det å ha et mål å strekke seg til, og sette opp målene og verdier på hva du skal gjøre, sånn at når ting røyner på så kan du gå tilbake også kan du sjekke opp om det er i tråd med det vi har sagt og sånn.»*

- Leder C

*«Jeg er veldig opptatt av at vi skal ha et solid verdigrunnlag for sånn er det liksom i min verden, verdier legger grunnlaget for hvilke holdninger du har og hvilke holdninger du har legger grunnlaget for hvilke atferd du har»*

- Leder D

Som både leder C og D påpeker, så ser vi at det å kunne ha mål og verdier å strekke seg etter vil være noe som kan hjelpe de ansatte med å forstå hvilken retning bedriften vil gå, og hvilken adferd de ønsker å se hos de ansatte. Som leder D nevner, så er det en klar sammenheng mellom verdier og adferd, og dette bekreftes i hypotesen vår om at det er en korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjon.

***H19: Det er en negativ korrelasjon mellom identifisert regulering og prestasjonsunngåelse.***

Verdi; -0.390

«man gjennom en identifisert regulering i stor grad identifisere seg med de langsiktige målene til bedriften. Dette medfører en vilje til å prestere på vegne av bedriften, selv om oppgavene i seg selv ikke er så interessante. Man måler dermed egen prestasjon på vegne av bedriftens mål og verdier» (Zhang et al., 2016, s.2406)

På samme måte som at identifisert regulering korrelerer positivt med prestasjon, så ser vi at det korrelerer negativt med prestasjonsunngåelse. Argumentasjonen for dette følger den samme logikken som den vi har presentert for det å ville prestere som følge av å identifisere seg med verdiene til bedriften. Jo mer man føler at egne verdier er i overensstemmelse med bedriftens, og man føler denne tilknytningen, jo mindre tilbøyelig er man til å ville unngå oppgavene. Som teorien til Zhang et al (2016) nevner, så er det ikke oppgavene i seg selv som nødvendigvis trenger å være veldig motiverende. De kan i seg selv være lite motiverende så lenge det bedriften står for og det oppgavene resulterer i er noe som er viktig for den ansatte.

## 9. Konklusjon

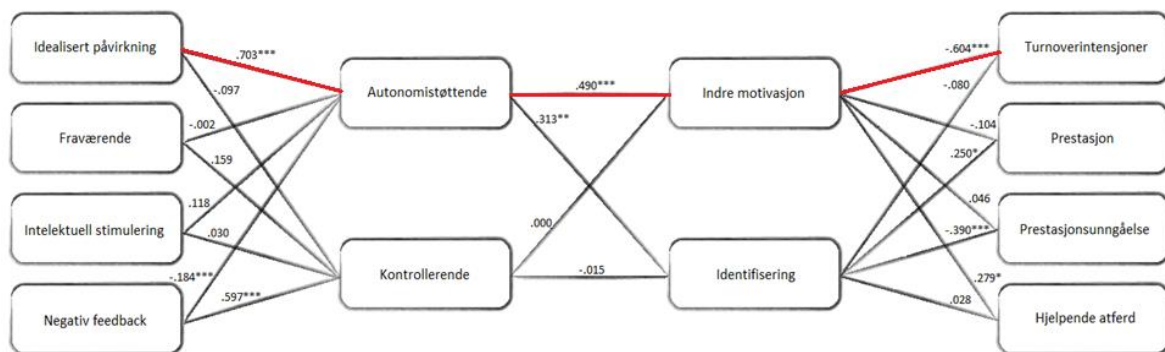
Innledningsvis presenterte vi problemstillingen vår;

«Hvilken sammenheng er det mellom transformasjonsledelse og autonomistøtte, kontroll, motivasjon og jobbutfall som for eksempel turnoverintensjoner, prestasjon, prestasjonsunnngåelse og hjelpende adferd?»

Formålet med oppgaven har altså vært å se nærmere på hvordan konkret ulike typer transformasjonsledelse vil kunne påvirke arbeidsmiljø, motivasjon og utfallsvariabler som turnover og prestasjon.

Vi vil se på nøyaktig hva er det som gir de sterkeste korrelasjonene og hva er det eventuelt en leder kan gjøre for å legge til rette for å påvirke disse utfallsvariablene. Som vi har pekt på i drøftingen, så er det noen linjer vi kan trekke gjennom den konseptuelle modellen vår som gir oss grunnlaget for å komme med ulike konklusjoner.

Vi kan begynne med den sterkeste linjen vi kan trekke, som er gitt som følger;



Figur 12. Idealisert påvirkning – Autonomistøtte – Indre motivasjon – Turnoverintensjoner

For å sette dette i sammenheng, så ser vi at det å fremstå som en leder som selv fremstår som et eksempel på ønsket adferd og gir de ansatte valgfrihet vil kunne legge til rette for at den indre motivasjonen vokser, og de vil på sin side være mindre tilbøyelige til å slutte i jobben.

Denne konklusjonen underbygges av flere av våre intervjukandidater, der alle har vært ledere over lengre tid i bedrifter av ulik størrelse, både i Norge og i internasjonal målestokk. Disse lederne har vært befattet med en rekke avgjørelser av ulike størrelse og art, og med

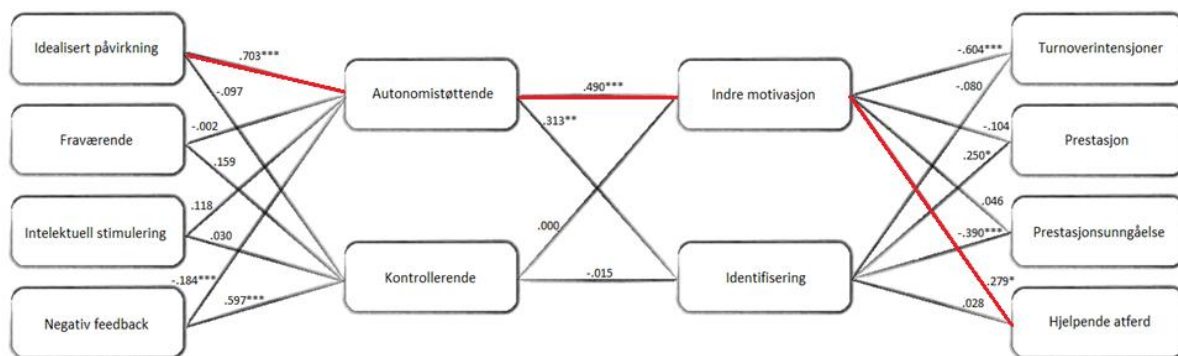


ansatte i store antall over lenger tid. Det som alle kommenterer, både direkte og indirekte, er viktigheten av tillit, det å fremstå som troverdig og det å være en person som andre ser til når de trenger veiledning rundt både adferd og retning. Dette er noe av grunnprinsippet innen idealisert påvirkning og inspirerende motivasjon, og var et tema som alle de vi intervjuet tok opp uten at det var nødvendig av oss å ta opp temaet.

Vi konkluderer dermed at tilliten og troverdigheten som oppstår som følge av idealisert påvirkning og tilstedeværelse fra ledelsens side er noe av det viktigste for den transformasjonelle lederen.

Ledelse i andre bedrifter som dermed sliter med turnover kan ta opp til vurdering det å undersøke i hvilken grad ledelsen er til stede og på hvilken måte de involverer seg og gir de ansatte valgfrihet i oppgavene de utfører.

Videre ser vi at den neste sterkeste linjen som blir trukket i den konseptuelle modellen vår er gitt i følgende figur;



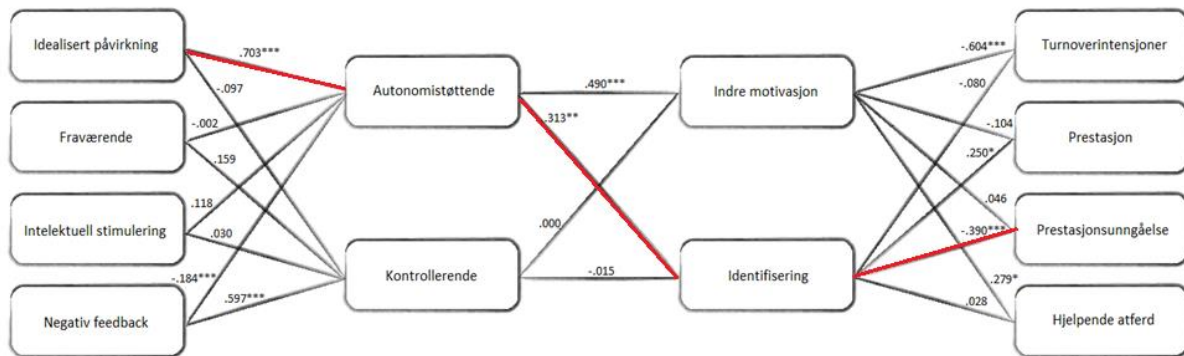
Figur 13. Idealisert påvirkning – Autonomistøtte – Indre motivasjon – Hjelpende adferd

En konsekvens av det å være i et autonomistøttende miljø der man er motivert, vil være at man er ekstra tilbøyelig til å ville hjelpe andre. Som flere av lederne vi intervjuet kommenterte, så er dette med fellesskap og tilhørighet noe som er veldig viktig, helt i tråd med selvbestemmelsens krav og sosial tilhørighet for psykologisk velvære. Vi tolker dette resultatet som at det å fremstå som en leder som selv er hjelpende og støttende vil signalisere til ansatte at dette er adferd som gjerne er ønsket. De ansatte vil i større grad være villige til å

hjelpe hverandre dersom de opplever at de er en del av et fellesskap der det er vanlig å hjelpe andre.

Vi konkluderer dermed at for å legge til rette for at de ansatte hjelper hverandre, så burde lederen benytte seg av den idealiserte påvirkningen i retning av å vise at alle er en del av det samme fellesskapet, la de ansatte få styremulighet over sine oppgaver og vise at det er viktig å hjelpe hverandre. En måte å gjøre dette er slik som en av lederne vi intervjuet nevnte, at man skal dele både seire og nederlag sammen, og være der for hverandre både når man trenger hjelp og når man fortjener skryt.

Den tredje sterkeste linjen vi trakk gjennom den konseptuelle modellen vår var som følger;



Figur 14. Idealisert påvirkning – Autonomistøtte – Identifisert regulering – Prestasjonsunnngåelse

Det å identifisere seg med bedriftens verdier, holdninger og mål vil være noe som gjør at man i mindre grad kun gjør det som er nødvendig og bare fokuserer på det å få gjort oppgaver ferdig. Med andre ord så fokuserer man i større grad på å gjøre oppgavene og ansvaret man er delegert på en slik måte at det står i stil de kravene og verdiene som bedriften representerer. Denne identifiserte, ytre motivasjonen blir i stor grad underbygget av det å få selvbestemmelse over egne arbeidsoppgaver, noe vi tolker som at det er en noe som gir den ansatte handlingsrom og spillerom til å forstå bedriftens verdier og tilegne seg dem på sin egen måte. Oppgaver som ikke nødvendigvis blir gjort fordi man har et eget, indre driv om å gjøre dem, vil allikevel bli gjort som et resultat av den identifiserte reguleringen fordi ens egne verdier og holdninger er i tråd med de verdiene og holdningene som enten oppgavene eller bedriften representerer.

Som flere av lederne vi intervjuet nevnte, så er dette med å kommunisere klart de verdiene og målene som bedriften står for veldig viktig, fordi det gir de ansatte en rettesnor å forholde seg til når de selv er i tvil om retningen videre. Dette ser vi at er gitt i figuren vår da den idealiserte påvirkningsvariabelen vår bærer preg av å ha elementer av inspirerende motivasjon i seg, som følge av analysearbeidet vi gjorde med de kvantitative variablene.

Måten dette da kan omsettes i praksis vil være at det er viktig at lederen klart og tydelig kommuniserer de verdiene og målene bedriften ønsker å operere etter, og selv etterlever dem på en måte som de ansatte kan se. Det å da i tillegg legge til rette for at de ansatte får en viss frihet i eget handlingsrom vil underbygge følelsen de har av autonomi, noe som legger til rette for at de kan identifisere seg med verdiene til bedriften, og i større grad gjøre dem til sine egne og dermed unngå det at man har ansatte som kun gjør det absolutte minimum. Man må som leder være til stede så langt det lar seg gjøre, for som flere av våre intervju kandidater har påpekt, så er dette noe som er direkte knyttet opp til den tilliten og kredibiliteten man som leder trenger.

Oppsummert så ser vi at det å fremstå som en leder som selv fremviser den adferden som er ønsket av andre, og som representerer de verdiene og holdningen som bedriften ønsker av de ansatte, er helt kritisk. Dette er viktig for å opparbeide den tilliten og kredibiliteten man som leder er fullstendig avhengig av for å oppnå de ansattes respekt og forståelse for viktigheten av ønsket adferd. Dette er det vi trekker ut som den viktigste delen av det å være en transformasjonell leder, og alt ettersom hvorvidt man ønsker å påvirke de ansattes tilbøyelighet til å ville slutte i jobben, deres vilje til å hjelpe andre eller hvor mye innsats de legger i egne prestasjoner, så ser vi at både det å legge til rette for selvstyre i arbeidsforholdene deres og forstå drivkreftene bak den indre motivasjonen deres, samt hvordan de identifiserer seg med bedriftens verdier, er helt nødvendig.

## 10. Bidrag, implikasjoner, begrensninger og videre forskning

### 10.1 Bidrag

Da vi begynte med denne oppgaven, så var det en rekke forhold vi ønsket å ta høyde for i forskningen og arbeidet vårt. Det var i stor grad preget av et ønske om å se på ledelsespraksis, og dets effekter i det virkelige liv. I løpet av tiden vi brukte i starten på arbeidet vårt, så fulgte designet vårt en organisk utvikling i tråd med implikasjoner og funn fra tidligere forskning. På grunn av dette så utviklet vi til slutt den modellen vi har presentert i denne oppgaven, da mye på grunn av det at vi så at det var potensiale for å belyse sammenhenger mellom variabler som til nå har vært mindre forsket på. Blant disse var det blant annet sammenhengene mellom ulike former for transformasjonsledelse og jobbutfall, som for eksempel hjelpende adferd og prestasjonstilnærminger.

Det vi ser i vår oppgave er at det er en kobling mellom adferden til lederen, i hvor stor grad lederen oppfattes som autonomistøttende eller kontrollerende, og hvorvidt de ansatte er tilbøyelige til å ville slutte i jobben eller hjelpe hverandre.

Et bidrag fra vår oppgave som vi ønsker å påpeke, er sammenhengen mellom den idealiserte påvirkningen fra lederne og de ansattes vilje til å hjelpe hverandre. Denne sammenhengen er preget av mellomliggende variabler, da autonomistøttende adferd fra lederen, samt de ansattes indre motivasjon. Vi har sett at det å fremstå som et eksempel til etterfølgelse fra lederen sin side med tanke på kollektiv identitet, holdning til eget arbeide, holdning til medarbeidere og holdning til bedriften, er noe som i stor grad vil kunne påvirke hvorvidt man vil være behjelpelig overfor sine medarbeidere.

Vi håper med andre ord at denne sammenhengen er noe som kan fungere som et bidrag til eventuelle ledere, bedrifter eller organisasjoner som ser utfordringer tilknyttet fellesskapsfølelsen og holdningen de ansatte har overfor hverandre. Dette er altså noe som begynner på toppen, hos ledelsen, dit de ansatte ser for inspirasjon og råd for egen adferd. En ledelse som ser problemer hos de ansatte i forhold til holdninger bør med andre ord se på egen adferd og i hvilken grad det kommuniseres og fremvises egen adferd fra ledelsens side. En grunn til dette er som flere av lederne vi har intervjuet har påpekt- nemlig troverdigheten og tilliten de ansatte har til ledelsen, og i forlengelse av dette- bedriften som helhet.

## 10.2 Implikasjoner

### 10.2.1 Teoretiske implikasjoner

Vi har i denne oppgaven trukket inn teori fra transformasjonsledelse, autonomi, selvbestemmelse og jobbutfall. I tillegg har vi valgt å ta utgangspunkt i forskningen gjort på sammenhengen mellom disse teoriene, slik at vi har hatt belegg for å utforme de hypotesene vi har valgt å bruke. De teoretiske implikasjonene fra dette tilsier ulike numeriske verdier på sammenhengene, gitt av den kvantitative undersøkelsen vår. Vi har valgt å ta teoretisk utgangspunkt i mange ulike fagfelt, og har så langt det har latt seg gjøre forsøkt å trekke ut et representativt tverrsnitt av disse teoriene. På grunn av resultatene og funnene gjort i den analytiske delen så har vi valgt å fokusere på teoriene tilknyttet idealisert påvirkning, inspirerende motivasjon, autonomistøttende miljø, indre og identifisert motivasjon, samt turnoverintensjon, hjelpende adferd og tilnærming til egen prestasjon.

### 10.2.2 Praktiske implikasjoner

Rent praktisk ser vi at for at en ledelse eller bedrift skal kunne påvirke de endelige utfallene som vi har målt, det vil si turnoverintensjon, prestasjonstilnærming og hjelpende adferd, så er det noen mellomliggende variabler som må tas hensyn til. Dette med autonomistøttende adferd fra ledelsens side er veldig viktig for at den transformasjonelle ledelsesstilen skal kunne ha gjennomslagskraft blant de ansatte. Med andre ord så kan man nærmest se på dette som en form for flaskehals mellom ledelsens adferd og de ansattes endelige adferd. Selv om ledelsen fremviser ønsket adferd, da gjennom idealisert påvirkning og inspirerende motivasjon, så krever det at det legges til rette for et autonomistøttende miljø for at dette skal kunne ha ønsket effekt. Det å være en leder som selv fremstår som det som ønskes blant de ansatte med hensyn til adferd og holdninger, krever at de ansatte får et relativt fritt spillerom i egne oppgaver, og at de ikke føler at de blir detaljstyrt i sitt arbeide av ledelsen.

En implikasjon fra vårt bidrag vil altså være at dersom ledelsen selv føler at de fremstår som idealiserte i sin fremtoning overfor de ansatte, så kan det være nyttig å se nærmere på graden av autonomi de tilbyr sine ansatte. Det å la de ansatte få en form for frihet under ansvar er helt i tråd med selvbestemmelsesteorien, og sett i lys av hva teori sier om

transformasjonsledelse, så vil dette være to variabler som kan forsterke eller hemme hverandre.

Som konklusjonen vår påpeker, så er det en kobling mellom det autonomistøttende miljøet og den indre motivasjonen som de ansatte føler. Det er nærliggende å anta at når de ansatte føler at de selv kan påvirke sin egen arbeidshverdag og ikke føle seg kontrollert og detaljstyrt, så vil de, i tråd med selvbestemmelsesteorien, føle en større grad av psykologisk velvære. Denne psykologiske velværen vil, dersom den knebles og begrenses, kunne begrense motivasjonen til de ansatte. Vi ser altså at det autonomistøttende miljøet er kritisk for å gi grobunn til den indre motivasjonen. Det er denne indre motivasjonen, kombinert av det bildet ledelsen gir, som påvirker hvorvidt man er villig til å slutte i jobben, prestere i eget arbeide eller hjelpe sine medarbeidere.

En annen implikasjon som vi ser i tråd med at man kommuniserer de verdiene bedriften har som man også ønsker av ansatte, er at dette også er noe som krever et autonomistøttende miljø for å fungere i praksis. Vi tolker dette som at det å gi de ansatte spillerom og frihet er noe som bidrar i større grad til å kunne identifisere seg med bedriftens verdier, siden man får friheten til å tolke og utøve disse verdiene på eget grunnlag, i eget tempo, og i tråd med den kollektive identiteten.

Den videre implikasjonen av en sterk identifisering av bedriftens verdier er holdningen de ansatte har til egne prestasjoner. Vi ser at de ansatte i mindre grad unngår å kun prestere etter et minstekrav dersom de selv føler en identifisering i egen motivasjon i tråd med bedriftens og ledelsens kommuniserte verdier. Dette vil si at de ønsker å prestere i tråd med de verdiene som vektlegges i bedriften, og man gjør den innsatsen man vet at er nødvendig for å tilfredsstillere disse verdiene. Dette vil si at dersom bedriften og ledelsen ser at det er mangler tilknyttet enten innsatsen eller kvaliteten av det arbeidet de ansatte gjør, så kan det være verdifullt å ta en nærmere titt på hvordan ledelsen tilbyr et autonomt arbeidsmiljø, kombinert med hvordan de selv fremviser og kommuniserer de verdiene som de ønsker å se i virksomheten.

### 10.3 Studiens begrensninger

Slik vi har vært inne på i metodekapittelet i oppgaven vår, så har vi i den kvantitative spørreundersøkelsen vår benyttet oss av en tverrsnittsundersøkelse. Dette er, som navnet tilsier, et tverrsnitt tidsmessig, som gir oss et stillbilde av virkeligheten. Motstykket til dette ville vært en tidsserieundersøkelse, der man foretar spørreundersøkelsen over en lenger tidsperiode, da for å avdekke eventuelle avvik. På grunn av våre tidsbegrensninger ved oppgaven så var det praktisk mest nærliggende for oss å benytte oss av en tverrsnittsundersøkelse, men vi vet at dette kan presentere mangler, i form av at det ikke gir et like godt helhetsbilde som det en tidsserieundersøkelse ville kunne tilby. Dersom vi hadde hatt mer tid på oss så ville vi valgt en tidsserie, slik at vi hadde hatt et bedre helhetsbilde.

Den kvalitative delen av undersøkelsen vår besto av seks informanter, og det å skulle trekke ut generaliserende informasjon fra informanter vil være lettere jo flere informanter man har. En klar begrensning for vår del i forhold til denne oppgaven vil da naturlig nok være at vi kunne hatt et bedre, mer dekkende informasjonsgrunnlag dersom vi hadde fått flere informanter enn de seks vi hentet inn.

Felles for begrensningene i både den kvalitative og kvantitative undersøkelsen vår er at de er preget av tiden vi hadde til rådighet. Dette satte begrensninger for både valget på typen spørreundersøkelse vi valgte, så vel som antallet informanter vi kunne ta oss tid til å intervjue og deretter transkribere.

Når det gjelder den kvantitative undersøkelsen vår, så ser vi at det kan være en begrensning med tanke på utvalget av respondenter og typen bransje de representerer. De fleste av våre respondenter tilhørte høyskolesektoren, enten i form av å jobbe i administrasjonen eller som faglærere. I den grad resultatene våre kan generaliseres, så vil dette kun gjelde innenfor denne sektoren og bransjen. Hvorvidt dette er resultater som kan benyttes utenfor dette fagfeltet og denne bransjen vil være noe som videre forskning kan peke på.

### 10.4 Videre forskning

I tråd med at vi fant en korrelasjon mellom adferden til lederen i form av den idealiserte påvirkningen og de ansattes tilbøyelighet til å slutte i jobben, deres holdning til å hjelpe medarbeidere og deres syn på egen prestasjon, så kan dette være av interesse for videre forskning. Det kan være av verdi å se nærmere på den konkrete sammenhengen mellom lederens adferd og de ansattes adferd, da med tanke på ulike underliggende variabler. Vi ser at det er mye forskning som omhandler autonomistøttende og kontrollerende lederstil og utfall, men den direkte koblingen mellom ledelsens grad av transformasjonell ledelse og de ansattes adferd kan være av interesse å forske videre på.

Utfallsvariablene vi brukte i denne oppgaven er variabler som det er lett å måle, da i form av grad av turnover og i hvor stor grad man hjelper hverandre, samt kvaliteten på utført arbeid. Dette er faktorer som ledelsen kan oppfatte som problemområder i bedriften, og ikke være klar over hvilke tiltak som bør iverksettes for å hjelpe på. Ved å forske nærmere på hvordan slik transformasjonsledelse kan, gjennom et autonomistøttende lederskap, påvirke de ansattes adferd, så vil det være mulig å kunne komme med konkrete tiltak for ulik ledelse for å påvirke de ansatte og deres holdning til arbeidet og organisasjonen.

Som vi var inne på under oppgavens begrensninger, så har funnene våre kun vært et resultat av ansatte innenfor høyskolesektoren i administrasjon og undervisning. Det å kunne generalisere funnene våre utover denne bransjen vil kreve videre forskning på andre respondenter innenfor andre sektorer. Våre funn kan dermed brukes som et utgangspunkt for forskning i en bredere sammenheng med tanke på bransje, sektor og utdanningsbakgrunn for respondentene.



## 11. Litteraturliste

### Bøker;

Bollen, K. A. (1989) *Structural equations with latent variables*, New York, Wiley.

Julia Brannen. (Red). (1992). *Mixing methods: qualitative and quantitative research*.  
England. Avebury

Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013) *Qualitative research, the essential guide to theory and practice*. Abingdon. Routledge.

Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold, Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utg.). Bergen. Fagbokforlaget.

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology, combining qualitative and quantitative approaches*. London. Sage publications

Yin, R. K. (2014) *Case study research, design and methods*. USA. Sage.

### Artikler;

Assor, A., Vansteenkiste, M. & Kaplan, A. (2009), Identified Versus Introjected Approach and Introjected Avoidance Motivations in School and in Sports: The Limited Benefits of Self-Worth Strivings. *Journal of educational psychology*, vol 101 (2), s.482-497.

<http://psycnet.apa.org/fulltext/2009-04640-019.html>

Avolio, B., J., Bass, B., M. & Jung, D., I. (1999) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, vol 72, s.441-462

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=caea0588-e485-4bed-ae8c-961266b3cf3b%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=2635131&db=bsh>

Buch, R. (2015). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between employee-organization exchange and affective commitment. *The international journal of human resource management*, vol. 26(1), s.59-79,

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2014.934897?needAccess=true>

Buch, R., Martinsen Ø. L. & Kuvaas, B. (2015). The destructiveness of laissez faire leadership behavior: the mediating role of economic leader-member exchange relationships. *Journal of leadership & organizational studies*, vol. 22 (1), s.115-124

<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1548051813515302>

Cerasoli, C. P. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation. *The Journal of psychology*, vol 148 (3), s.267-286.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.2013.783778>

Deci, E. L. & Ryan, R. M (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, vol 11 (4), 227-268.

[http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_DeciRyan\\_PIWhatWhy.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf)

Demirtas, O. & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *J Bus ethics*, vol 130, s.59-67.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2196-6>

Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personell review*, vol 39(5), s.622-638,

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483481011064172>

Elliot, A. J. & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: a mediational analysis. *Journal of personality and social psychology*, vol 70(3), s.461-475. <http://psycnet.apa.org/fulltext/1996-03014-004.html>

Fernet, C., Trepanier, S., Austin, S., Gagne, M. & Forest, J (2015) Transformational leadership and optimal functioning at work: on the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work and stress*, 29(1), s.11-31.

<http://ezproxy1.usn.no:2093/doi/abs/10.1080/02678373.2014.1003998>

Gagné, M. & Deci, E., L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of organizational behavior* 26, s.331-362.

[http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005\\_GagneDeci\\_JOB\\_SDTtheory.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf)

Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V. & St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviors: The role of specificity in predicting employees' psychological health. *Leadership av organizational development journal*, vol 38 (2), <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/LODJ-08-2015-0173> s.320-332.

Gillet, N., Fouquereau, E., Lafreniere, M. K. & Huyghebaert, T (2016). Examining the roles of work autonomous and controlled motivations on satisfaction and anxiety as a function of role ambiguity, *The journal of psychology* 150(5), s.644-665.

[http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/02/2016\\_Gillet\\_etal\\_J\\_of\\_Psychology.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/02/2016_Gillet_etal_J_of_Psychology.pdf)

Halvari, M., Halvari, H. & Deci, E., L (2017). Attending and avoiding dental appointments: Do «bright» and motivational paths have a role? *International Journal of dental hygiene*. Vol 16(2), s.286-297. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/idh.12274>

Johson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C. & Chang, C.-H. (2012) Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *American psychological association*, vol 97 (6), s.1262-1272. <http://psycnet.apa.org/fulltext/2012-16370-001.html>

Kacmar, M., Carlson, D. S. & Harris, K. J. (2013). Interactive effect of leaders' influence tactics and ethical leadership on work effort and helping behavior. *The journal of social psychology*, vol 153 (5), s.577-597.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.2013.798248>

King, R. B. & McInerney, D. M. (2014) The work avoidance goal construct: examining its structure, antecedents, and consequences. *Contemporary educational psychology*, vol 39, 42-58. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X13000489>

Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: a theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, vol 39(5), 1308-1338. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206312471388>

Lamy, L., Foscher-Lokou, J. & Guéguen, N. (2012), Priming emotion concepts and helping behavior: how un-lived emotions can influence actions. *Social behavior and personality*, vol 40 (1), s.55-62.

[https://search.proquest.com/docview/1512220269?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search.proquest.com/docview/1512220269?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)

Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L. & Austin, S. (2015) Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of advanced nursing*, vol 72(3), s.582-592.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jan.12860>

Moynihan, D. P. & Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders, *Public Administration review*, 73(4), s.553-565, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12069/full>

Mouratidis, A., Lens, W. & Vaanstenkiste, M., 2010. How You Provide Corrective Feedback Makes a Difference: The Motivating Role of Communicating in an Autonomy-Supporting Way. *Journal of Sport & exercise psychology*, vol 32, s.619-637. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a85b5e14-ab9c-4b9d-a7f7-d9b9c5f03545%40sessionmgr4010>

Olafsen, A. & C. Westbye, C. (2010) *R-MAWS på norsk* (Mastergradsavhandling). Hønefoss, Høgskolen i Sør-Øst Norge.

Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L. & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory, *European journal of work and organizational psychology* 26(2), s.275-285. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1359432X.2016.1257611?needAccess=true&>

Peng, A. C., Lin, H.-E., Schaubroeck, J., McDonough, E. F., Hu, B. & Zhang, A. (2016). CEO intellectual stimulation and employee work meaningfulness: the moderating role of organizational context. *Group & organization management*, vol. 41(2), 203-231. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601115592982>

Pulfrey, C., Darnon, C. & Butera, F. (2012) Autonomy and Task Performance: Explaining the Impact of Grades on Intrinsic Motivation. *American Psychological Association*, vol 105(1), s.39-57, <http://psycnet.apa.org/fulltext/2012-21144-001.html>

S. F. Richer, C. Blanchard, and R. J. Vallerand, (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 2002, 32, 10, s. 2089-2113.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>

Robinson, M. A. & Boies, K. (2016). Different ways to get the job done: comparing the effects of intellectual stimulation and contingent reward leadership on task-related outcomes. *Journal of applied social psychology*, 46, 336-353.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jasp.12367>

Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of personality*, vol 63 (3), s.397-427.

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=58762be1-439e-4701-963a-889b1d5d8111%40sessionmgr4006>

Ryan, R. M. & Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, vol 55 (1), s.68-78.

<http://psycnet.apa.org/fulltext/2000-13324-007.html>

Schuh, S.C., Zhang, X. & Tian, P. (2012). For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors, *J Bus Ethics* 116, s.629-640.

<https://search.proquest.com/docview/1435036724?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=43239>

Tse, H. H. M. & Chiu, W. C. K. (2011). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective, *Journal of business research*, vol.67, s.2827-2835.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296312002135>

Trepanier, S-G., Fernet, C. & Austin, S. (2012). Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership: a self-determination theory perspective, *Canadian*

*journal of behavioural science* 44(4), s.272-277. <http://ezproxy1.usn.no:3118/fulltext/2012-18542-001.html>

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach, *Journal of occupational and organizational psychology* 80, s.251-277.  
[http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2007\\_Vansteenkiste%20et%20al\\_JOOP.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2007_Vansteenkiste%20et%20al_JOOP.pdf)

Zdaniuk, A. & Bobocel, D. R. (2015). The role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. *The leadership quarterly*, vol. 26, s.863-877.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984315000740>

Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y. & Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following selfdetermination theory. *Management decision*, vol 54(10), s.2393-2412, <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MD-01-2016-0007>

S. F. Richer, C. Blanchard, and R. J. Vallerand, 2002. A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 2002, 32(10), s. 2089-2113,  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617, <https://ezproxy1.usn.no:3720/docview/215259771?accountid=43239>

**Internett;**

[www.etikkom.no](http://www.etikkom.no)

<http://selfdeterminationtheory.org/pas-work-climate/>



## 12. Vedlegg

### NORMALFORDELING

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Variance	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Range	Maximum	Minimum
	Valid	Missing											
ALederskapN1	114	0	4,93	5	1,431	2,048	-,723	,226	,156	,449	6	1	7
ALederskapN2	114	0	4,12	4	1,636	2,675	-,399	,226	-,593	,449	6	1	7
ALederskapN3	114	0	4,79	5	1,560	2,433	-,525	,226	-,552	,449	6	1	7
ALederskapN4	114	0	4,74	5	1,529	2,337	-,619	,226	-,192	,449	6	1	7
ALederskapN5	114	0	4,74	5	1,640	2,691	-,510	,226	-,507	,449	6	1	7
ALederskapN6	114	0	4,89	5	1,486	2,208	-,394	,226	-,421	,449	6	1	7
ALederskapN7	114	0	5,37	6	1,391	1,934	-,989	,226	,624	,449	6	1	7
ALederskapN8	114	0	5,41	6	1,309	1,713	-,950	,226	,791	,449	6	1	7
ALederskapN9	114	0	5,31	6	1,298	1,684	-,715	,226	-,219	,449	5	2	7
ALederskapN10	114	0	5,17	5	1,481	2,193	-,775	,226	,131	,449	6	1	7
ALederskapN11	114	0	5,18	5,5	1,371	1,880	-,847	,226	,209	,449	6	1	7
ALederskapN12	114	0	4,23	4	1,552	2,408	-,230	,226	-,371	,449	6	1	7

Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

ALederskapN13	114	0	4,67	5	1,567	2,454	-,596	,226	-,118	,449	6	1	7
ALederskapN14	114	0	4,73	5	1,471	2,164	-,688	,226	,336	,449	6	1	7
ALederskapN15	114	0	4,65	5	1,528	2,336	-,750	,226	,203	,449	6	1	7
ALederskapN16	114	0	4,72	5	1,632	2,664	-,568	,226	-,599	,449	6	1	7
ALederskapN17	114	0	4,66	5	1,759	3,094	-,784	,226	-,360	,449	6	1	7
ALederskapN18	114	0	3,72	4	1,610	2,593	,003	,226	-,722	,449	6	1	7
ALederskapN19	114	0	4,92	5	1,428	2,038	-,639	,226	-,086	,449	6	1	7
ALederskapN20	114	0	3,62	4	1,435	2,060	-,224	,226	-,106	,449	6	1	7
ALederskapN21	114	0	4,41	5	1,527	2,333	-,635	,226	-,172	,449	6	1	7
ALederskapN22	114	0	3,91	4	1,479	2,187	-,214	,226	-,284	,449	6	1	7
ALederskapN23	114	0	4,54	5	1,751	3,065	-,639	,226	-,541	,449	6	1	7
ALederskapN24	114	0	2,71	2	1,622	2,632	1,013	,226	,594	,449	6	1	7
ALederskapN25	114	0	4,37	4	1,378	1,898	-,361	,226	,563	,449	6	1	7
ALederskapN26	114	0	3,02	3	1,683	2,832	,550	,226	-,373	,449	6	1	7
ALederskapN27	114	0	2,80	2	1,636	2,676	,751	,226	-,110	,449	6	1	7
ALederskapN28	114	0	5,12	5	1,235	1,525	-,869	,226	1,189	,449	6	1	7
ALederskapN29	114	0	4,38	4	1,385	1,918	-,523	,226	,212	,449	6	1	7
ALederskapN30	114	0	3,69	4	1,603	2,569	,030	,226	-,676	,449	6	1	7
ALederskapN31	114	0	4,96	5	1,472	2,166	-,974	,226	,669	,449	6	1	7
ALederskapN32	114	0	3,32	3	1,767	3,124	,394	,226	-,928	,449	6	1	7
ALederskapN33	114	0	3,53	3,5	1,835	3,367	,229	,226	-1,081	,449	6	1	7

ALederskapN34	114	0	3,18	3	1,720	2,960	,466	,226	-,735	,449	6	1	7
ALederskapN35	114	0	3,45	3	1,896	3,595	,372	,226	-,917	,449	6	1	7
AMotivasjonN1	114	0	4,30	5	1,629	2,654	-,607	,226	-,499	,449	6	1	7
AMotivasjonN2	114	0	4,25	5	1,645	2,705	-,685	,226	-,527	,449	6	1	7
AMotivasjonN3	114	0	3,45	4	1,770	3,134	,045	,226	-1,252	,449	6	1	7
AMotivasjonN4	114	0	2,54	2	1,477	2,180	,677	,226	-,654	,449	5	1	6
AMotivasjonN5	114	0	3,07	3	1,832	3,358	,518	,226	-,723	,449	6	1	7
AMotivasjonN6	114	0	2,52	2	1,518	2,305	,661	,226	-,691	,449	5	1	6
AMotivasjonN7	114	0	5,01	5	1,648	2,717	-,980	,226	,241	,449	6	1	7
AMotivasjonN8	114	0	5,66	6	1,233	1,519	-1,772	,226	4,113	,449	6	1	7
AMotivasjonN9	114	0	3,87	4	1,939	3,761	-,122	,226	-1,217	,449	6	1	7
AMotivasjonN10	114	0	4,37	5	1,892	3,580	-,514	,226	-,907	,449	6	1	7
AMotivasjonN11	114	0	6,32	6	,735	,540	-,870	,226	,343	,449	3	4	7
AMotivasjonN12	114	0	6,12	6	1,057	1,118	-1,531	,226	3,010	,449	5	2	7
AMotivasjonN13	114	0	5,89	6	1,215	1,476	-1,544	,226	2,695	,449	5	2	7
AMotivasjonN14	114	0	5,72	6	1,320	1,744	-1,368	,226	2,063	,449	6	1	7
AMotivasjonN15	114	0	5,82	6	1,199	1,438	-1,222	,226	1,449	,449	5	2	7
AMotivasjonN16	114	0	5,93	6	1,225	1,499	-1,630	,226	3,094	,449	6	1	7
AMotivasjonN17	114	0	1,60	1	1,348	1,818	2,646	,226	6,390	,449	6	1	7
AMotivasjonN18	114	0	1,42	1	1,063	1,131	3,221	,226	10,959	,449	6	1	7
AMotivasjonN19	114	0	1,32	1	,896	,802	3,844	,226	17,394	,449	6	1	7

Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

ALederstotteN1	114	0	5	5	1,709	2,920	-1,029	,226	,182	,449	6	1	7
ALederstotteN2	114	0	4,73	5	1,845	3,409	-,753	,226	-,626	,449	6	1	7
ALederstotteN3	114	0	5,12	6	1,662	2,764	-1,093	,226	,418	,449	6	1	7
ALederstotteN4	114	0	4,69	5	1,745	3,046	-,757	,226	-,432	,449	6	1	7
ALederstotteN5	114	0	5,85	6	1,257	1,579	-1,592	,226	3,144	,449	6	1	7
ALederstotteN6	114	0	5,20	6	1,766	3,118	-1,245	,226	,659	,449	6	1	7
ALederstotteN7	114	0	2,28	2	1,307	1,708	1,085	,226	,796	,449	6	1	7
ALederstotteN8	114	0	2,48	2	1,495	2,234	,844	,226	,038	,449	6	1	7
ALederstotteN9	114	0	2,54	2	1,771	3,136	,968	,226	-,265	,449	6	1	7
ALederstotteN10	114	0	2,27	2	1,542	2,377	1,051	,226	,276	,449	6	1	7
ALederstotteN11	114	0	2,25	2	1,510	2,280	,985	,226	-,005	,449	6	1	7
ALederstotteN12	114	0	2,11	1	1,565	2,449	1,444	,226	1,233	,449	6	1	7
ALederstotteN13	114	0	2,48	2	1,695	2,871	1,041	,226	,036	,449	6	1	7
ALederstotteN14	114	0	1,95	1	1,369	1,873	1,635	,226	2,042	,449	6	1	7
ALederstotteN15	114	0	1,78	1	1,335	1,783	2,091	,226	4,271	,449	6	1	7
ATurnoverintensjonN1	114	0	2,94	3	1,620	2,625	,559	,226	-,487	,449	6	1	7
ATurnoverintensjonN2	114	0	2,53	2	1,641	2,694	,869	,226	-,269	,449	6	1	7
ATurnoverintensjonN3	114	0	2,31	2	1,458	2,126	1,227	,226	1,038	,449	6	1	7
ATurnoverintensjonN4	114	0	2,29	2	1,533	2,349	1,075	,226	,354	,449	6	1	7
ATurnoverintensjonN5	114	0	2,38	2	1,642	2,697	1,045	,226	,047	,449	6	1	7
ATurnoverintensjonN6	114	0	2,05	2	1,388	1,926	1,400	,226	1,342	,449	6	1	7

APrestasjonerN1	114	0	6,42	7	,703	,494	-1,583	,226	4,567	,449	4	3	7
APrestasjonerN2	114	0	6,32	6	,645	,416	-,425	,226	-,682	,449	2	5	7
APrestasjonerN3	114	0	6,41	6	,607	,368	-,502	,226	-,617	,449	2	5	7
APrestasjonerN4	114	0	6,28	6	,815	,664	-1,760	,226	6,034	,449	5	2	7
APrestasjonerN5	114	0	5,65	6	1,212	1,469	-,872	,226	,162	,449	5	2	7
APrestasjonerN6	114	0	2,02	2	1,255	1,575	1,525	,226	1,878	,449	5	1	6
APrestasjonerN7	114	0	1,77	1	1,137	1,293	1,785	,226	2,748	,449	5	1	6
APrestasjonerN8	114	0	5,47	6	1,184	1,402	-1,255	,226	1,909	,449	6	1	7
APrestasjonerN9	114	0	5,26	5	1,183	1,399	-1,246	,226	2,662	,449	6	1	7
APrestasjonerN10	114	0	4,10	4	1,661	2,761	-,403	,226	-,785	,449	6	1	7
APrestasjonerN11	114	0	5,92	6	,874	,764	-1,141	,226	3,210	,449	5	2	7
APrestasjonerN12	114	0	5,68	6	,980	,961	-,645	,226	,600	,449	5	2	7
APrestasjonerN13	114	0	5,45	5	1,090	1,187	-,636	,226	1,278	,449	6	1	7
APrestasjonerN14	114	0	5,78	6	,849	,721	-,708	,226	,522	,449	4	3	7
APrestasjonerN15	114	0	2,58	2	1,574	2,476	,851	,226	-,441	,449	6	1	7
APrestasjonerN16	114	0	5,07	5	1,567	2,455	-,526	,226	-,430	,449	6	1	7
APrestasjonerN17	114	0	5,98	6	1,389	1,929	-1,885	,226	3,235	,449	6	1	7
APrestasjonerN18	114	0	1,68	1	,936	,876	1,816	,226	3,458	,449	4	1	5
APrestasjonerN19	114	0	1,96	2	1,258	1,582	1,659	,226	2,292	,449	5	1	6
APrestasjonerN20	114	0	5,67	6	1,142	1,304	-,656	,226	-,316	,449	5	2	7
APrestasjonerN21	114	0	5,21	6	1,360	1,849	-,971	,226	1,019	,449	6	1	7

**PERSON CORRELASJON – Korrelasjonsanalyse for variablene tiltenkt i modellen**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Transf_Inspirerende _motivasjon	-															
Transf_fraværende	-,609**	-														
Transf_intellektuell _stimulering	,769**	-,585**	-													
Transf_negativ _feedback	-,399**	,518**	-,404**	-												
MotiYS	,133	,051	,021	-,031	-											
MotiYM	,089	,126	,089	-,016	,437**	-										
Moti_IJ	,097	,106	,026	,044	,309**	,225*	-									
Moti_ID	,285**	-,143	,152	-,140	-,266**	-,303**	,081	-								
Moti_Ind	,452**	-,185*	,269**	-,240*	-,290**	-,247**	,058	,533**	-							
Moti_Amoti	-,060	,065	-,066	,150	,022	,247**	,001	-,194*	-,255**	-						
Autonomi_stotte	,869**	-,595**	,735**	-,514**	,023	,059	,046	,321**	,490**	-,161	-					
Leder_Kontroll	-,409**	,510**	-,378**	,706**	,116	,060	,152	-,172	-,246**	,197*	-,501**	-				

Turnoverintensjoner	-,560**	,386**	-,403**	,368**	,130	,134	- ,053	-,414**	-,648**	,206*	-,564**	,415**	-			
Prest4it	-,112	,118	-,048	,089	-,204*	,018	,058	,193*	,034	-,111	-,080	-,013	,125	-		
Prestunn3it	-,061	,191*	-,118	,085	,230*	,133	- ,069	-,365**	-,170	,265* *	-,095	,240*	,156	- ,529**	-	
Hjelp3it	,102	-,075	,100	-,095	-,132	-,168	,150	,183	,295**	-,146	,131	-,086	- ,145	,131	- ,041	-

## RELIABILITET

### *Transformasjonsledelse Idealisert Påvirkning*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	8

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Leder er stolt av meg	4,93	1,431	114
Leder Gir individuell oppmerksomhet	4,72	1,632	114
Leder Fokuserer på mine styrker	4,66	1,759	114
Leder Underviser og coacher	3,72	1,610	114
Leder Tydeliggjør belønninger	3,62	1,435	114
Leder Gir støtte basert på min innsats	4,41	1,527	114
Leder Belønner oppnåelsene mine	3,91	1,479	114
Leder Gjenkjenner og anerkjenner oppnåelsene mine	4,54	1,751	114

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Leder er stolt av meg	29,58	89,290	,739	,932
Leder Gir individuell oppmerksomhet	29,79	86,274	,739	,932
Leder Fokuserer på mine styrker	29,85	80,694	,872	,922
Leder Underviser og coacher	30,79	87,000	,724	,933
Leder Tydeliggjør belønninger	30,89	89,713	,719	,933
Leder Gir støtte basert på min innsats	30,10	85,557	,830	,925
Leder Belønner oppnåelsene mine	30,60	87,871	,767	,930
Leder Gjenkjenner og anerkjenner oppnåelsene mine	29,97	81,636	,842	,924



*Transformasjonsledelse Fraværende***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Leder Unngår involvering	3,32	1,767	114
Leder Fraværende når han/hun trengs	3,53	1,835	114
Leder Unngår å ta valg	3,18	1,720	114
Leder Utsetter å respondere	3,45	1,896	114
Leder Opptatt av å opprettholde status quo	3,69	1,603	114

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Leder Unngår involvering	13,84	33,196	,645	,832
Leder Fraværende når han/hun trengs	13,64	31,365	,716	,813
Leder Unngår å ta valg	13,99	31,973	,746	,806
Leder Utsetter å respondere	13,72	30,080	,759	,801
Leder Opptatt av å opprettholde status quo	13,47	37,349	,487	,868

*Transformasjonsledelse Intellektuell Stimulering***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Leder Undersøker på nytt gamle antagelser	4,23	1,552	114
Leder Søker nye og annerledes syn	4,67	1,567	114
Leder Foreslår nye metoder	4,73	1,471	114
Leder Foreslår ulike vinklinger	4,65	1,528	114

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Leder Undersøker på nytt gamle antagelser	14,04	18,078	,754	,923
Leder Søker nye og annerledes syn	13,61	17,037	,846	,892
Leder Foreslår nye metoder	13,54	17,684	,855	,889
Leder Foreslår ulike vinklinger	13,62	17,423	,836	,895

## Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

### Transformasjonsledelse Negativ Feedback

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,833	4

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Leder Fokuserer på feiltrinnene mine	2,71	1,622	114
Leder Husker mine tidligere feiltrinn	3,02	1,683	114
Leder Fokuserer på feiltrinn	2,80	1,636	114
Leder Reagerer på feiltrinn	4,38	1,385	114

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Leder Fokuserer på feiltrinnene mine	10,19	15,343	,693	,774
Leder Husker mine tidligere feiltrinn	9,89	14,155	,773	,734
Leder Fokuserer på feiltrinn	10,11	13,883	,838	,702
Leder Reagerer på feiltrinn	8,53	20,234	,371	,897

### Lederstøtte Autonomi

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Lederstøtte Jeg opplever at min overordnede gir meg valg og muligheter	5,00	1,709	114
Lederstøtte Min overordnede oppfordrer meg til å stille spørsmål	4,73	1,845	114
Lederstøtte Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting	5,12	1,662	114
Lederstøtte Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på	4,69	1,745	114
Lederstøtte Min overordnede tror på mine evner til å gjøre en god jobb	5,85	1,257	114
Lederstøtte Jeg føler meg forstått av min leder	5,20	1,766	114

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lederstøtte Jeg opplever at min overordnede gir meg valg og muligheter	25,60	53,269	,823	,924
Lederstøtte Min overordnede oppfordrer meg til å stille spørsmål	25,87	51,549	,822	,924
Lederstøtte Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting	25,47	53,101	,861	,919
Lederstøtte Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på	25,90	52,867	,820	,924
Lederstøtte Min overordnede tror på mine evner til å gjøre en god jobb	24,75	60,545	,746	,935
Lederstøtte Jeg føler meg forstått av min leder	25,39	52,383	,830	,923

*Lederstøtte Kontroll***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	9

	Mean	Std. Deviation	N
Lederstøtte Jeg opplever at min overordnede alltid prøver å endre meg	2,28	1,307	114
Lederstøtte Min overordnede viser tydelig at jeg har skuffet han/henne når jeg ikke klarer å leve opp til hans/hennes forventninger	2,48	1,495	114
Lederstøtte Min overordnede er mindre vennlig mot meg hvis jeg ikke ser ting på samme måte som han/henne	2,54	1,771	114
Lederstøtte Min overordnede er hard med meg hvis jeg har skuffet han/henne	2,27	1,542	114
Lederstøtte Min overordnede får meg til å føle meg skyldig når jeg har gjort noe han/henne ikke er tilfreds med	2,25	1,510	114
Lederstøtte Min overordnede unngår å snakke med meg når jeg har gjort noe han/henne ikke er tilfreds med	2,11	1,565	114
Lederstøtte Min overordnede avbryter meg ofte når vi snakker sammen	2,48	1,695	114
Lederstøtte På jobb oppleves det som at min overordnede alltid forteller meg hva jeg skal gjøre	1,95	1,369	114
Lederstøtte Min overordnede kritiserer meg ofte for hvordan jeg	1,78	1,335	114

## Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lederstøtte Jeg opplever at min overordnede alltid prøver å endre meg	17,86	100,918	,672	,928
Lederstøtte Min overordnede viser tydelig at jeg har skuffet han/henne når jeg ikke klarer å leve opp til hans/hennes forventninger	17,66	97,147	,709	,925
Lederstøtte Min overordnede er mindre vennlig mot meg hvis jeg ikke ser ting på samme måte som han/henne	17,61	93,338	,695	,928
Lederstøtte Min overordnede er hard med meg hvis jeg har skuffet han/henne	17,87	93,142	,832	,918
Lederstøtte Min overordnede får meg til å føle meg skyldig når jeg har gjort noe han/henne ikke er tilfreds med	17,89	93,359	,844	,917
Lederstøtte Min overordnede unngår å snakke med meg når jeg har gjort noe han/henne ikke er tilfreds med	18,04	94,211	,777	,921
Lederstøtte Min overordnede avbryter meg ofte når vi snakker sammen	17,66	96,333	,633	,931
Lederstøtte På jobb oppleves det som at min overordnede alltid forteller meg hva jeg skal gjøre	18,19	95,945	,837	,918
Lederstøtte Min overordnede kritiserer meg ofte for hvordan jeg gjør arbeidet mitt	18,36	98,162	,768	,922

## Motivasjon Indre

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	3

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasjon Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben	5,72	1,320	114
Motivasjon Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende	5,82	1,199	114
Motivasjon Fordi den jobben jeg gjør er interessant	5,93	1,225	114

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivasjon Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben	11,75	5,550	,854	,941
Motivasjon Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende	11,65	6,000	,880	,919
Motivasjon Fordi den jobben jeg gjør er interessant	11,54	5,737	,915	,891

*Motivasjon Ytre Sosialt***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,809	3

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasjon For å få bekreftelse av andre	4,30	1,629	114
Motivasjon Fordi andre vil respektere meg mer	4,25	1,645	114
Motivasjon For å unngå å bli kritisert av andre	3,45	1,770	114

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivasjon For å få bekreftelse av andre	7,70	8,866	,712	,683
Motivasjon Fordi andre vil respektere meg mer	7,75	8,581	,741	,651
Motivasjon For å unngå å bli kritisert av andre	8,55	9,471	,534	,868

*Motivasjon Ytre Materielt***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	3

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasjon Fordi andre vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min	2,54	1,477	114
Motivasjon Fordi andre tilbyr meg jobbsikkerhet hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min	3,07	1,832	114
Motivasjon Fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke legger en stor nok innsats i den	2,52	1,518	114

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivasjon Fordi andre vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min	5,59	8,227	,569	,623
Motivasjon Fordi andre tilbyr meg jobbsikkerhet hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min	5,05	5,714	,702	,430
Motivasjon Fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke legger en stor nok innsats i den	5,61	9,126	,413	,786

# Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

## Motivasjon Introjekt

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	4

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasjon Fordi jeg må bevise ovenfor meg selv at jeg kan	5,01	1,648	114
Motivasjon Fordi det får meg til å føle meg stolt av meg selv	5,66	1,233	114
Motivasjon Fordi ellers ville jeg føle meg skamfull	3,87	1,939	114
Motivasjon Fordi ellers ville jeg få en dårlig selvfølelse	4,37	1,892	114

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivasjon Fordi jeg må bevise ovenfor meg selv at jeg kan	13,89	17,883	,471	,757
Motivasjon Fordi det får meg til å føle meg stolt av meg selv	13,25	20,028	,510	,747
Motivasjon Fordi ellers ville jeg føle meg skamfull	15,04	13,432	,702	,627
Motivasjon Fordi ellers ville jeg få en dårlig selvfølelse	14,54	14,570	,624	,677

## Motivasjon Identifisering

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	3

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasjon Fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben	6,32	,735	114
Motivasjon Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier	6,12	1,057	114
Motivasjon Fordi det å legge en innsats i denne jobben har personlig betydning for meg	5,89	1,215	114

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivasjon Fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben	12,02	4,336	,696	,804
Motivasjon Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier	12,22	3,111	,745	,704
Motivasjon Fordi det å legge en innsats i denne jobben har personlig betydning for meg	12,45	2,692	,712	,769

*Motivasjon Amotivert***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,783	3

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasjon Jeg legger ikke innsats i jobben fordi jeg føler jeg kaster bort tiden min ved å jobbe	1,60	1,348	114
Motivasjon Jeg gjør lite fordi jeg ikke synes denne jobben er verdt å legge noen innsats i	1,42	1,063	114
Motivasjon Jeg vet ikke hvorfor jeg gjør denne jobben, den er meningsløs	1,32	,896	114

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivasjon Jeg legger ikke innsats i jobben fordi jeg føler jeg kaster bort tiden min ved å jobbe	2,74	2,850	,699	,644
Motivasjon Jeg gjør lite fordi jeg ikke synes denne jobben er verdt å legge noen innsats i	2,91	3,444	,831	,478
Motivasjon Jeg vet ikke hvorfor jeg gjør denne jobben, den er meningsløs	3,02	5,309	,422	,889

*Turnoverintensjoner*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Turnoverintensjoner Tenker på å forlate denne jobben	2,94	1,620	114
Turnoverintensjoner Planlegger å se etter en ny jobb i løpet av de neste 12 månedene	2,53	1,641	114
Turnoverintensjoner Vil aktivt søke etter en ny jobb utenfor dette selskapet	2,31	1,458	114
Turnoverintensjoner Det siste året; Har jeg ganske regelmessig tenkt på å si opp min stilling	2,29	1,533	114
Turnoverintensjoner Har jeg ganske regelmessig tenkt på å søke etter en ny jobb	2,38	1,642	114
Turnoverintensjoner Har jeg ganske regelmessig hatt til hensikt å slutte	2,05	1,388	114

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Turnoverintensjoner Tenker på å forlate denne jobben	11,55	47,648	,793	,941
Turnoverintensjoner Planlegger å se etter en ny jobb i løpet av de neste 12 månedene	11,96	45,839	,876	,930
Turnoverintensjoner Vil aktivt søke etter en ny jobb utenfor dette selskapet	12,18	48,293	,868	,932
Turnoverintensjoner Det siste året; Har jeg ganske regelmessig tenkt på å si opp min stilling	12,20	47,667	,850	,934
Turnoverintensjoner Har jeg ganske regelmessig tenkt på å søke etter en ny jobb	12,11	46,137	,859	,932
Turnoverintensjoner Har jeg ganske regelmessig hatt til hensikt å slutte	12,44	50,850	,769	,943



*Prestasjoner*

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Prestasjoner Jeg fullfører de oppgavene som blir tildelt meg	6,42	,703	114
Prestasjoner Jeg innfrir i forhold til det ansvaret som tilligger min jobbeskrivelse	6,32	,645	114
Prestasjoner Jeg utfører de oppgavene som er forventet av meg	6,41	,607	114
Prestasjoner Jeg møter de formelle kravene til prestasjonsytelse i jobben	6,28	,815	114

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Prestasjoner Jeg fullfører de oppgavene som blir tildelt meg	19,02	3,026	,667	,782
Prestasjoner Jeg innfrir i forhold til det ansvaret som tilligger min jobbeskrivelse	19,11	3,075	,734	,756
Prestasjoner Jeg utfører de oppgavene som er forventet av meg	19,03	3,176	,743	,757
Prestasjoner Jeg møter de formelle kravene til prestasjonsytelse i jobben	19,16	2,966	,542	,854

*Prestasjonsunnngåelse***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,587	3

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Prestasjoner Jeg forsømmer aspekter av jobben som jeg er forpliktet til å gjøre	2,02	1,255	114
Prestasjoner Jeg utfører ikke enkelte vesentlige arbeidsoppgaver	1,77	1,137	114
Prestasjoner Jeg tar ufortjente pauser	2,58	1,574	114

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Prestasjoner Jeg forsømmer aspekter av jobben som jeg er forpliktet til å gjøre	4,35	4,690	,463	,393
Prestasjoner Jeg utfører ikke enkelte vesentlige arbeidsoppgaver	4,60	4,774	,547	,303
Prestasjoner Jeg tar ufortjente pauser	3,79	4,663	,242	,770

## Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

### Hjelpende Atferd

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	3

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Prestasjoner Jeg tar meg tid til å lytte til mine kollegaers problemer og bekymringer	5,92	,874	114
Prestasjoner Jeg gjør mitt ytterste for å hjelpe nye ansatte	5,68	,980	114
Prestasjoner Jeg tar personlig interesse i andre ansatte	5,45	1,090	114

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Prestasjoner Jeg tar meg tid til å lytte til mine kollegaers problemer og bekymringer	11,13	3,036	,635	,584
Prestasjoner Jeg gjør mitt ytterste for å hjelpe nye ansatte	11,37	3,102	,483	,742
Prestasjoner Jeg tar personlig interesse i andre ansatte	11,61	2,507	,591	,624

## MODELLTEST – Lineær Regresjonsanalyse.

### Autonomi\_stotte

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,991 <sup>a</sup>	,794	,786	,67542	,794	104,722	4	109	,000

a. Predictors: (Constant), Transf\_intellektuell\_stimulering, Transf\_negativ\_feedback, Transf\_fraværende, Transf\_inspirerende\_motivasjon

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	191,093	4	47,773	104,722	,000 <sup>b</sup>
	Residual	49,725	109	,456		
	Total	240,818	113			

a. Dependent Variable: Autonomi\_stotte

b. Predictors: (Constant), Transf\_intellektuell\_stimulering, Transf\_negativ\_feedback, Transf\_fraværende, Transf\_inspirerende\_motivasjon

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,793	,476		3,763	,000
	Transf_inspirerende_motivasjon	,783	,080	,703	9,816	,000
	Transf_negativ_feedback	-,208	,058	-,184	-3,578	,001
	Transf_fraværende	-,003	,063	-,002	-,040	,968
	Transf_intellektuell_stimulering	,125	,074	,118	1,686	,095

a. Dependent Variable: Autonomi\_stotte

### Leder\_kontroll

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,728 <sup>a</sup>	,530	,513	,85019	,530	30,778	4	109	,000

a. Predictors: (Constant), Transf\_intellektuell\_stimulering, Transf\_negativ\_feedback, Transf\_fraværende, Transf\_inspirerende\_motivasjon

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	88,988	4	22,247	30,778	,000 <sup>b</sup>
	Residual	78,787	109	,723		
	Total	167,775	113			

a. Dependent Variable: Leder\_kontroll

b. Predictors: (Constant), Transf\_intellektuell\_stimulering, Transf\_negativ\_feedback, Transf\_fraværende, Transf\_inspirerende\_motivasjon

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	,223	,600		,373	,710
	Transf_inspirerende_motivasjon	-,090	,100	-,097	-,901	,370
	Transf_negativ_feedback	,562	,073	,597	7,688	,000
	Transf_fraværende	,138	,079	,159	1,745	,084
	Transf_intellektuell_stimulering	,027	,094	,030	,288	,774

a. Dependent Variable: Leder\_kontroll

# Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

## Moti\_ind

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,490 <sup>a</sup>	,240	,226	1,04113	,240	17,506	2	111	,000

a. Predictors: (Constant), Leder\_Kontroll, Autonomi\_stotte

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,951	2	18,975	17,506	,000 <sup>b</sup>
	Residual	120,318	111	1,084		
	Total	158,269	113			

a. Dependent Variable: Moti\_ind  
b. Predictors: (Constant), Leder\_Kontroll, Autonomi\_stotte

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,801	,540		7,040	,000
	Autonomi_stotte	,397	,078	,490	5,119	,000
	Leder_Kontroll	,000	,093	,000	-.002	,999

a. Dependent Variable: Moti\_ind

## Moti\_ID

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,321 <sup>a</sup>	,103	,087	,84315	,103	6,367	2	111	,002

a. Predictors: (Constant), Leder\_Kontroll, Autonomi\_stotte

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,052	2	4,526	6,367	,002 <sup>b</sup>
	Residual	78,910	111	,711		
	Total	87,962	113			

a. Dependent Variable: Moti\_ID  
b. Predictors: (Constant), Leder\_Kontroll, Autonomi\_stotte

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,173	,437		11,832	,000
	Autonomi_stotte	,189	,063	,313	3,014	,003
	Leder_Kontroll	-.011	,075	-.015	-.143	,887

a. Dependent Variable: Moti\_ID

## Turnoverintensjoner

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	
						F Change	df1	df2		
1	,651 <sup>a</sup>	,424	,414	1,05227	,424	40,889	2	111	,000	

a. Predictors: (Constant), Moti\_ID, Moti\_Ind

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	90,551	2	45,276	40,889	,000 <sup>b</sup>
	Residual	122,907	111	1,107		
	Total	213,458	113			

a. Dependent Variable: Turnoverintensjoner  
b. Predictors: (Constant), Moti\_ID, Moti\_Ind

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,261	,705		10,299	,000
	Moti_Ind	-,701	,100	-,604	-6,981	,000
	Moti_ID	-,125	,135	-,080	-,926	,356

a. Dependent Variable: Turnoverintensjoner

## Prestasjon

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	
						F Change	df1	df2		
1	,211 <sup>a</sup>	,045	,028	,55954	,045	2,598	2	111	,079	

a. Predictors: (Constant), Moti\_ID, Moti\_Ind

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,627	2	,813	2,598	,079 <sup>b</sup>
	Residual	34,753	111	,313		
	Total	36,379	113			

a. Dependent Variable: prest4it  
b. Predictors: (Constant), Moti\_ID, Moti\_Ind

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,666	,375		15,114	,000
	Moti_Ind	-,050	,053	-,104	-,936	,352
	Moti_ID	,161	,072	,250	2,249	,026

a. Dependent Variable: prest4it

# Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

## Prestasjonsunnngåelse

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,367 <sup>a</sup>	,135	,119	,92727	,135	8,629	2	111	,000

a. Predictors: (Constant), Moti\_ID, Moti\_Ind

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,839	2	7,420	8,629	,000 <sup>b</sup>
	Residual	95,441	111	,860		
	Total	110,281	113			

a. Dependent Variable: prestunn3it

b. Predictors: (Constant), Moti\_ID, Moti\_Ind

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,571	,621		7,357	,000
	Moti_Ind	,039	,088	,046	,436	,664
	Moti_ID	-,437	,119	-,390	-3,682	,000

a. Dependent Variable: prestunn3it

## Hjelpende atferd

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,296 <sup>a</sup>	,087	,071	,76917	,087	5,320	2	111	,006

a. Predictors: (Constant), Moti\_ID, Moti\_Ind

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,295	2	3,147	5,320	,006 <sup>b</sup>
	Residual	65,670	111	,592		
	Total	71,965	113			

a. Dependent Variable: hjelp3it

b. Predictors: (Constant), Moti\_ID, Moti\_Ind

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,431	,515		8,598	,000
	Moti_Ind	,188	,073	,279	2,564	,012
	Moti_ID	,026	,098	,028	,262	,794

a. Dependent Variable: hjelp3it

*Analyse av intervjuer*

<b>Person</b>	<b>Tema</b>	<b>Sitat</b>
Leder A	Leders motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «To ting! Det er menneskene, jævla trivelige folk i (firma), møter dem nede på (sted) og det er helt supert, kjempeåltreit, også er det å bygge»</li> <li>- «De to tinga. Menneskene er kanskje etter hvert den viktigste»</li> <li>- «Nei så det er menneskene for meg, altså det er så jævla mye bra folk. Å bruke litt tid da, finne sammen også må du vite «hvem er vi til for?» som leder, hvem er jeg til for? Jo jeg er til for, jeg er jo til for de de menneskene på (sted)? Ingen andre, for uten dem så får ikke eieren noe»</li> </ul>
Leder B	Leders motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg har for så vidt ikke opplevd det at jeg sliter med motivasjon, jo kanskje i konfliktsituasjoner eller når du er vitne til konflikter så kan det være at det er men det er heldigvis ikke noe vi har opplevd på mange år»</li> <li>- «Nei det er jo menneskene som jeg jobber med da, det er jo klart også er det jo interessante arbeidsoppgaver jeg har jo jobbet med mennesker internt, jeg har jo jobbet i sentrale i bransjer, sentrale bransjefora, veldig interessant og utfordrende på mange måter så det er jo å jobbe sammen med mennesker, men utfordrende oppgaver det er jo ikke noe</li> </ul>

		<i>mer teknisk og sammensatt enn det er med det»</i>
Leder C	Leders motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg tror de fleste ledere motiveres av at de når de resultatene de har sett for seg. Nå målene, gir en veldig stor selvtilfredshet»</li> <li>- «Så det å nå mål enten de er økonomiske eller politiske eller hva det måtte være for noe, det gir den største selvtilfredsheten i næringsvirksomhet, det er jeg helt sikker på»</li> <li>- «Det at man har tjent mye penger, i seg selv, kan være en motivator, kan ha vært en motivasjon. derfor så tror jeg ikke noe på sånn som Olav Thon at nei penger betyr ingenting»</li> </ul>
Leder D	Leders motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Så en ting er nok liksom litt av den der at den indre driven du sjøl har, eh, og jeg må si at jeg har alltid hatt altså det»</li> <li>- «det er klart at anerkjennelse er et, er et viktig motivasjonselement»</li> <li>- «Du er med på å gi de en vettug, fornuftig viktig, verdifull hverdag og er med å, er med å skape et samfunn, nei det er sånne, det er alt i fra sånne store overordna målsettinger til kanskje det som går rett din egen personlighet altså»</li> <li>- «Det er mange som tror at man nødvendigvis bare behøver å betale ledere masse penger for å holde</li> </ul>



		<p><i>motivasjonen oppe. Jeg tror det er fryktelig mye motivasjon som ikke er pengestyrte»</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>«En annen ting med ledelse er at du kan få lov til å utforme ting på din måte, altså du slipper å bli fortalt av andre hvordan ting skal være, det er deg sjøl som bestemmer det»</i></li><li>- <i>«Jeg sier det er en veldig stor del av ledermotivasjonen ligger i personligheten din. Også ligger det da, tror jeg en del i det verdigrunnlaget du har altså, det du har med å få lov til å jobbe altså med så mye folk som deler dine grunnleggende verdier»</i></li><li>- <i>«det er et økonomisk element her, men det er kanskje mer for å styre retning enn for å være direkte motiverende»</i></li><li>- <i>«vi finner det at veldig mange ledere, så er det noen ledere som blir motivert av ren status, de blir som regel ikke gode ledere. Også kan du si at hvis du skal gå rundt og sole deg at du er, altså du er på et høyere nivå enn andre i et hierarki, det vil resten av hierarkiet reagere på, så da går du som en solkonge, du går rundt og soler deg i din egen fortrefelighet, også er ikke det, også er ikke andre så veldig fornøyde med det»</i></li></ul>
--	--	---

Leder E	Leders motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg tror det at nå du, for å dra det inn litt da, mot lederens motivasjon, jeg tror at det er at ledere veldig prestasjonsmotivert, og til dels motivert av å ja å bli sett på som flinke, få til ting»</li> <li>- «Noen ganger også selvfølgelig også et omsorgsgeen som blir satt ut i verk, at du klarer faktisk å legge til rette for at veldig mange får en god opplevelse av å være på jobb, og få gode resultater, det er kult det og, ikke sant, det er mange ting som er selvbelønnende holdt jeg på å si, i form av feedback når du er i en leder sin posisjon, du får jo veldig mye feedback og veldig hurtig, hele tida»</li> <li>- «På lederen sjøl så er det jo prestasjonsmotivering tror jeg, veldig mye det er gleden av å få til ting, og dra folk i samme retning»</li> </ul>
Leder F	Leders motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Du må finne motivasjon selv, og det betyr at du må finne motivasjon gjennom de oppgavene om knytter seg til lederrollen og det å organisere og motivere og kontrollere og nå mål og kommunisere»</li> <li>- «Jeg tror at som toppleder så må du finne motivasjon i hverdagen og det gjør du gjennom å samarbeide i et kollegium, du gjør det igjennom å definere mål og skape og nå disse målene»</li> </ul>

Person	Tema	Sitat
Leder A	Autonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Da må du bruke teamet veldig godt for du kan ikke gå inn også styre for mye prosessene»</li> </ul>
Leder B	Autonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det altså er litt hemmende mange ganger altså hvis du skal fra ett nivå til et annet og da må du ta noen risikoer som også har både personlige konsekvenser og derfor så konsekvenser for virksomheten, å gjør du det ikke så står det stille»</li> <li>- «Det å være kontrollfrik er nesten uforenelig med å være en god leder, fordi du rett og slett altså igjennom din egen grunnleggende personlighet du klarer ikke å gi å gi oppgaven til andre du klarer ikke å delegere»</li> </ul>
Leder C	Autonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «De vet i hvert fall at hvis de er opptatt av å gjøre en god jobb, så vet de hvilke tiltak de kan gjøre for å gjøre en bedre jobb, og da skal du være forsiktig som leder å si at nei vet du at her er det jeg som gjør best, det da må du heller prøve deg frem og si at okei la oss prøve det en periode og se hvordan det går, så gi folk gjennomslag, det er også viktig»</li> <li>- «Så er det viktig at folk får lov til å realisere det de selv mener er riktig, selv om du kanskje som leder er litt tvilende til om dette er lurt, så la dem prøve, hvis det ligger innenfor fornuftige rammer»</li> <li>- «Så, prøv og feil, og stol på folk»</li> <li>- «Alle mennesker vil jo gjerne styre litt av sin egen måte å gjøre tingene sine på så det å sørge for at medarbeiderne har betydelig innflytelse og medbestemmelse over hvordan du skal gjøre jobben er viktig»</li> <li>- «Ta ansvar for det de skal levere, det er mye morsommere enn å ha en leder sjef som detaljstyrer</li> </ul>

		<i>deg på alle områder, så stikkordet der sånn, det er medvirkning og medbestemmelse»</i>
Leder D	Autonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>«En annen ting med ledelse er at du kan få lov til å utforme ting på din måte, altså du slipper å bli fortalt av andre hvordan ting skal være»</i></li> <li>- <i>«Du har et en kultur da hvor hvis du har tatt en beslutning og den beslutningen viser seg å ikke være riktig så blir du «skutt» der og da liksom ikke sant du blir sparka, og derfor så hva skjer da? Jo da tar du ikke beslutninger da ikke sant»</i></li> <li>- <i>«Norge da så kan vi da snakke om målstyring da ikke sant for da har du en kultur du har et system og en forståelse for rolledeling på et helt annet vis en du har i nesten alle andre land»</i></li> <li>- <i>«Du må jo kunne delegere, du må jo ha en viss tillit til at de som da får dette ja denne myndigheten da, ansvar er jo en form for myndighet, og at de er i stand til å forvalte den»</i></li> </ul>
Leder E	Autonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>«Vi er jo veldig norske har jeg funnet ut, med lavt hierarki ikke sant, egentlig ganske lav, flat struktur. Å gi mye ansvar nedover, å gi folk autonomi og midler og muligheter da, for å si det sånn»</i></li> <li>- <i>«Og jo mer, altså jo mindre selvgående folk er, og jo vanskeligere setting du er, for jo dårligere tid du har da, og jo viktigere det er å ta beslutninger fort, der må det være jævlig tydelig, at hvem som er sjefen»</i></li> <li>- <i>«Du må tørre å utfordre mer også, for det er det de trenger, og ute med leger uten grenser, så er det begge deler, det er store trygghetsbehov»</i></li> <li>- <i>«Jeg forventer at du går i den retningen, og du tar noen beslutninger underveis, som jeg ikke kommer til å ha filla peiling på»</i></li> </ul>

Leder F	Autonomi	- «Derfor så er ledelse liksom du kan jo ikke gjøre alt selv, du må på en måte la ting skje igjennom andre og andre er jo mye flinkere enn deg på mange områder»
---------	----------	--

Person	Tema	Sitat
Leder A	Sosial tilhørighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Tillit, det er ikke noe du får, det er noe du må opparbeide deg gjennom da en god, et godt teamarbeid kan du si. Og da må du kanskje som leder og montasjesjef være der på byggeplassen»</li> <li>- «Du er ikke alltid enig i alt, men du blir liksom såpass godt kjent likevel at det går å bruke en telefon da, en mail i dag. Så det er viktig. Det er fysisk vanskelig, men viktig»</li> </ul>
Leder B	Sosial tilhørighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Nei jo godt humør da, ha litt sånn trivelig stemning, sette seg ned å le litt og vi har heldigvis noen eksponenter for det som er svært viktige og få løst opp i ting og så er det at folk er nedfor og lei seg og det er også lov»</li> <li>- «Det sosiale på en arbeidsplass er jo svært viktig det også at man dyrker det også ikke bare denne jobb ni til fire, men ha noen møtepunkter utover arbeidstid som er litt sånn litt mer ja at folk kan slappe av litt og ikke føle at man må prestere, men være seg selv, da blir du kjent med folk, det er veldig viktig altså så vi legger jo en del vekt på det, det kan være trening, det kan være ta bare rett og slett en tur ut på byen eller det kan være at du tar en hyttetur på, ja sånn vanlige mennesker gjør da men du blir jo kjent og du blir jo fortrolig med hverandre på en annen måte da»</li> </ul>

Leder C	Sosial tilhørighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det å kunne snakke med alle, snakke hyggelig om de tingene som er opptatt av der og da, det er med på å skape god stemning, og da ser du også alle medarbeiderne.»</li> <li>- «Da må du ta medarbeiderne med. Du må kunne gratulere hverandre. De må føle at alle har vært med på å bidra til resultatet»</li> <li>- «Man har jobbet sammen, de har stått på sammen, de har lagt hodene i bløt, de har gjort noen ting, de har bomma noen ganger, de har gått feil, men de har rettet det inn, også sånn, alt det der skal du legge rundt»</li> <li>- «det er noe med å se medarbeiderne, at de opplever at du følger med på dem, og du er en interessant person for dem, sant, det er noe av det med selvfølelsen å gjøre å skape et annet type»</li> </ul>
Leder D	Sosial tilhørighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «gutter og jenter, dette fortjener dere hvert eneste øre av, dere har liksom vært med og stått på, dere har vært med og skapt disse verdiene, eh, nå skal vi ha det gøy, og da skal vi ha det gøy med de gøyeste som finnes, liksom sånne type ting»</li> <li>- «Dette med lav turn over er faktisk viktig, særlig for et kunnskapsselskap er veldig viktig, for så fort det forsvinner noen så forsvinner et kunnskapselement. Og det er å skape da en kall det bondingen da, eller noe den trofastheten, tilliten mellom selskapet og ansatte er knallviktig tror jeg. Nei så det er, poenget er liksom det der med å tørre å tenke på liksom hva er det som skaper energi, hva er det som skaper, hva er det</li> </ul>

		<i>som skaper lyst og vilje, og det tror jeg faktisk altfor få gjør altså»</i>
Leder E	Sosial tilhørighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Du er der på en måte for å få til noe, og du får det til via de folka som du har i organisasjonen, og den organisasjonen som du har, og da er det egentlig din jobb å legge ting til rette sånn at denne organisasjonen får gjort det den skal»</li> <li>- «Det er noe med den der strukturen da, som, vi er jo norske liksom, så vi er vant til å ha flat struktur, og folk snakker jo med sjefen, han går inn på kontoret og sier hei liksom»</li> </ul>
Leder F	Sosial tilhørighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Du kan jo ikke gjøre alt selv, du må på en måte la ting skje igjennom andre og andre er jo mye flinkere enn deg på mange områder også»</li> <li>- «Jeg er like glad i alle mennesker som jobber i en bedrift, uansett om de vasker kontorene eller på en måte er ute og selger produktet, du må ha en respekt for mennesker, da tror jeg du blir en god motivator ved at du folk føler at du ser dem og forstår dem»</li> <li>- «du må ha en ledelse som åpner for samarbeid en ledelse som er nysgjerrig en ledelse som pusher en ledelse som vil noe og som på en måte er delaktig på ulike nivåer på forskjellige måter og er med på en måte å dra denne organisasjonen fremover»</li> </ul>

<b>Person</b>	<b>Tema</b>	<b>Sitat</b>
Leder A	Kompetanse	- «Du kan jo miste potensielt mye kompetanse i de som ikke på en måte får lov til å blomstre da»
Leder B	Kompetanse	- «Folk kan det de holder på med å ikke frustreres av at de ikke får til ting det er jo det er jo ja det er også en del av hverdagen, alle har jo en ytterkant av hva du egentlig er kompetent til ... Og der er det jo litt sånn forskjell på folk da om de liker det eller om de blir sjukemeldt eller syntes de det egentlig er litt ålreit»
Leder C	Kompetanse	- «Jeg tror det å levere et godt stykke arbeid gir stor tilfredshet» - «Det ligger litt i vår religion også, viktariatiden og Hans Nilsen Hauge og sånt noe, var jo veldig opptatt av at man skulle jobbe, man skulle yte, så skulle man nyte ikke sant. Det ligger i vår kultur egentlig» - «Vi har jo masse ordtak som er knyttet til det, med at det å gå ledig er ikke bra, vi er jo i Norge, vi snakker om det hele tiden, at alle må jobbe, alle skal med. Alle må bli med og dra sitt til fellesskapet. Det er jo veldig typ en kultur som vi har i Norge, det blir sett, hvis du ikke jobber, så blir du sett på han som snylter, i hvert fall i mange miljøer fortsatt» - «Du må ikke tro at folk kommer på det selv, du må spørre om det, derfor må det være et eget punkt i medarbeidersamtalen, som jeg i hvert fall har hatt, at nå snakker vi om din utvikling, og hva du har lyst til, og hva du krever og hva jeg synes du burde gjøre» - «Skal du få folk til å prestere noe, så må de tro på deg og de må tro på seg selv»



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det å nå mål enten de er økonomiske eller politiske eller hva det måtte være for noe, det gir den største selvtilfredsheten i næringsvirksomhet, det er jeg helt sikker på»</li> <li>- «Jeg tror de fleste faktisk er motivert av oppgavene, det å gjøre en god jobb, levere et godt resultat, stå for et faglig ordentlig håndverk, det motiverer veldig mange»</li> <li>- «Jeg tror hovedgruppen er motivert av å levere gode jobber. Godt resultat, høykvalitets produkter, gode tjenester, og sånne ting, det tror jeg er det viktigste man blir motivert av»</li> </ul>
Leder D	Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det som motiverer de aller mest det er faktisk det at de kan jobbe et sted hvor de kan få brukt faget sitt ... hvor de opplever at deres fagkompetanse er forferdelig viktig»</li> </ul>
Leder E	Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg har tenkt veldig mye på det der, hva er det som driver deg liksom, og det, det er jo mye prestasjon. Hvis du legger til rette for den transformasjonsledelsen det med å okei, tegn opp et mål, vi skal dit, det er viktig, det er viktig nok sånn at det er engasjerende og vi liksom går i flokk i den retningen, så er det jo, så er jo folk sannsynligvis ikke sauer liksom, sånn at det dilter jo ikke med helt av seg selv, men folk synes det er kult å få til ting også, jeg tror det at den der prestasjonsmotivasjonsdelen av ting, det å følelsen av å mestre noe, få til noe, gjerne sammen med andre, at det er en innmari sånn sterk motivasjon da»</li> </ul>

Leder F	Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Også er det jo dette med å få anerkjennelse i arbeide, det å kunne selvrealisere»</li> <li>- «Det er jo, det å mestre, det å få lov til, det å få skryt og anerkjennelse for den jobben du gjør, det er utrolig viktig.»</li> </ul>
---------	------------	---

Person	Tema	Sitat
Leder A	Ansattes motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det å motivere er jo altså, det ligger jo i det at altså hvis du skal skape resultater igjennom andre da så må jo de andre være motivert for det og det er jo ditt ansvar som leder å sørge for at det skjer. Du kan ikke si at nå må du skjerpe deg kompis, eller nå må du være motivert for dette da, det er jo igjennom handling og nærsagt alt det vi har vært igjennom som i sum da skal motivere folk og da klare å motivere folk å om ikke hundre prosent så langt på vei»</li> </ul>
Leder B	Ansattes motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det sosiale på en arbeidsplass er jo svært viktig det også at man dyrker det også ikke bare denne jobb ni til fire, men ha noen møtepunkter utover arbeidstid som er litt sånn litt mer ja at folk kan slappe av litt og ikke føle at man må prestere, men være seg selv, da blir du kjent med folk, det er veldig viktig altså så vi legger jo en del vekt på det, det kan være trening, det kan være ta bare rett og slett en tur ut på byen eller det kan være at du tar en hyttetur på, ja sånn vanlige mennesker gjør da men du blir jo kjent og du blir jo fortrolig med hverandre på en annen måte da»</li> </ul>
Leder C	Ansattes motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det ligger litt i vår religion også, viktariatiden og hans Nilsen haug og sånt noe, var jo veldig opptatt av at man skulle jobbe, man skulle yte, så skulle man nyte ikke sant. Det ligger i vår kultur egentlig»</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Vi har jo masse ordtak som er knyttet til det, med at det å gå ledig er ikke bra, vi er jo i Norge, vi snakker om det hele tiden, at alle må jobbe, alle skal med. Alle må bli med og dra sitt til fellesskapet. Det er jo veldig typ en kultur som vi har i Norge, det blir sett, hvis du ikke jobber, så blir du sett på han som snylter, i hvert fall i mange miljøer fortsatt»</li> <li>- «Jeg tror tilfredsheten ved å motivere deg for å gå på jobb dagen etter ligger i at du har levert et godt stykke arbeid. Så vet jeg mange som for eksempel har vært lenge uten jobb sier, fått seg jobb, er veldig fornøyd når de får den første lønna, dette er penger jeg har tjent selv. Det ligger også en sånn anerkjennelse at arbeid har en positiv verdi, og det du får det fortjener du faktisk»</li> <li>- «Jeg tror det å levere et godt stykke arbeid gir stor tilfredshet»</li> </ul>
Leder D	Ansattes motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Du kan si at motivasjon må definitivt ha noe med mening og gjøre sånn at du opplever at det er en sterk mening i det du driver med»</li> <li>- «gutter og jenter, dette fortjener dere hvert eneste øre av, dere har liksom vært med og stått på, dere har vært med og skapt disse verdiene, eh, nå skal vi ha det gøy, og da skal vi ha det gøy med de gøyeste som finnes, liksom sånne type ting»</li> <li>- «Dette med lav turn over er faktisk viktig, særlig for et kunnskapsselskap er veldig viktig, for så fort det forsvinner noen så forsvinner et kunnskapselement. Og det er å skape da en kall det bondingen da, eller noe den trofastheten, tilliten mellom selskapet og ansatte er knallviktig tror jeg. Nei så det er, poenget er liksom det der med å tørre å tenke på liksom hva er det som skaper energi, hva er det som skaper, hva er</li> </ul>

		<p><i>det som skaper lyst og vilje, og det tror jeg faktisk altfor få gjør altså»</i></p>
Leder E	Ansattes motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>«Jeg har tenkt veldig mye på det der, hva er det som driver deg liksom, og det, det er jo mye prestasjon. Hvis du legger til rette for den transformasjonsledelsen det med å okei, tegn opp et mål, vi skal dit, det er viktig, det er viktig nok sånn at det er engasjerende og vi liksom går i flokk i den retningen, så er det jo, så er jo folk sannsynligvis ikke sauer liksom, sånn at det dilter jo ikke med helt av seg selv, men folk synes det er kult å få til ting også, jeg tror det at den der prestasjonsmotivasjonsdelen av ting, det å følelsen av å mestre noe, få til noe, gjerne sammen med andre, at det er en innmari sånn sterk motivasjon da»</i></li> <li>- <i>«Er det lærerens jobb å motivere dere til å gjøre det bra på eksamen, er det foreldrene deres sin jobb, er det ektefellene deres som vil at dere skal ha stor bil, stort hus, rett og slett. Er det, eller hvor kommer din egen innsats, egen motivasjon inn i bildet, og hvordan henger det her sammen? Hva kan du gjøre selv for å holde deg motivert?»</i></li> </ul>
Leder F	Ansattes motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>«Jeg tror mye av motivasjon skjer via altså det er en blanding av formelle samtaler hvor vi på en måte knytter mål og virkemidler opp mot hverandre og hvor det også er jeg ser også at det skader jo ikke å ha noen insentiver, men jeg tror på en måte at de finansielle sidene av insentivene de er nok har nok virkning de også men jeg tror på en måte at det er i oppgaven og i utfordringene de fleste lar seg lar seg</i></li> </ul>

		<p><i>motivere, også er det jo dette med å få anerkjennelse i arbeide, det å kunne selvrealisere»</i></p> <p>- <i>«Det å mestre, det å få lov til, det å få skryt, få anerkjennelse for den jobben du gjør, det er utrolig viktig»</i></p>
--	--	--

<b>Person</b>	<b>Tema</b>	<b>Sitat</b>
Leder A	Transformasjonsledelse generelt	- <i>«Da må du ha noen karismatiske ledere gjerne altså, i hvert fall som, i hvert fall på toppen»</i>
Leder B	Transformasjonsledelse generelt	<p>- <i>«Det å fremstå som en som du kan, som mennesker kan stole på, det er helt avgjørende altså.»</i></p> <p>- <i>«At du har tillit til hverandre ikke sant det er da syretesten egentlig kommer, stiller du opp når bedriften virkelig trenger det? Eller har du en sånn unnskyldning hver gang?»</i></p>
Leder C	Transformasjonsledelse generelt	<p>- <i>«Det å se medarbeiderne og forstå og snakke med dem det å være opptatt av mennesket som er bak alle det er ganske viktig»</i></p> <p>- <i>«Altså jeg tror det der å se mennesket er viktig. Det at, skal du få folk til å prestere noe, så må de tro på deg og de må tro på seg selv. Det å sette mål og sånn det er nødvendig og sånn, men det er ikke så veldig ofte inspirerende. Folk opplever kanskje ikke det så spennende,</i></p>

		<p><i>men det å ha et mål å strekke seg til, og sette opp målene og verdier på hva du skal gjøre, sånn at når ting røyner på så kan du gå tilbake også kan du sjekke opp om det er i tråd med det vi har sagt og sånn.»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>«veldig mange prøver jo å skape en kultur ikke sant å skape en bedriftskultur og det gjør du med alle de bittesmå skrittene du går hver dag hele tiden og hvordan hele lederskapet i virksomheten er og hvordan medarbeiderne oppfatter disse tingene, det skaper en kultur»</i></li> </ul>
Leder D	Transformasjonsledelse generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>«Jeg er veldig opptatt av at vi skal ha et solid verdigrunnlag for sånn er det liksom i min verden, verdier legger grunnlaget for hvilke holdninger du har og hvilke holdninger du har legger grunnlaget for hvilke atferd du har»</i></li> <li>- <i>«verdier legger grunnlaget for hvilke holdninger du har og hvilke holdninger du har legger grunnlaget for hvilken atferd du har»</i></li> </ul>
Leder E	Transformasjonsledelse generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>«Å gi mye ansvar nedover, å gi folk autonomi, og midler og muligheter da, for å si det sånn»</i></li> <li>- <i>«Du er nødt til å møte folk på forskjellige måter, og kommunisere ting på forskjellige måter til forskjellige folk da»</i></li> </ul>

Leder F	Transformasjonsledelse generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Du er rollemodell og det nytter ikke på en måte å snakke om alle andre som skal gjøre ting hvis du ikke på en måte tar del i det selv altså»</li> </ul>
---------	---------------------------------	---

Person	Tema	Sitat
Leder A	Transformasjonsledelse; idealisert påvirkning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det har med at du må igjen bygge dette tillitsforholdet»</li> <li>- «Da må det opparbeides et godt og tett forhold til det som er teamet ditt da»</li> <li>- «du må være på arbeidsplassen, altså du må være der det skjer, du greier ikke å fjernstyre ledelse»</li> </ul>
Leder B	Transformasjonsledelse; idealisert påvirkning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det å fremstå som en som du kan, som mennesker kan stole på, det er helt avgjørende altså.»</li> <li>- «De gangene jeg liksom har vært i trøbbel da for å si det sånn, for det har jo absolutt skjedd, det er de gangene hvor jeg har gjort noe annet enn det jeg har sagt.»</li> <li>- «Du må jo vise at du er på kontoret, er i miljøet, er aktivt, ikke er den første som går hjem, siste som kommer om morgenen, det er sånn grunnleggende adferd som du må legge for dage»</li> </ul>
Leder C	Transformasjonsledelse; idealisert påvirkning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Dette å leve som man lærer er kjempeviktig altså»</li> <li>- «Hvis det oppfattes her at «det er ikke så nøye hva sjefen sier og om man gjennomfører eller ikke, da er det ikke så</li> </ul>

		<p><i>nøye for meg heller» det er livsfarlig vet du»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>«Det der med idealisert lederskap er jo en ganske viktig sak altså fordi det er jo ikke alle som er like, hva skal jeg si karismatiske typer da»</i></li> </ul>
Leder D	Transformasjonsledelse; idealisert påvirkning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>«Vi bruker jo kanskje et uttrykk som walk the talk type ting»</i></li> <li>- <i>«Vi ser oppover i en organisasjon at altså det som sjefen tillater seg og det som sjefen til sjefen tillater seg det mener man er lovlig også lenger nede»</i></li> <li>- <i>«Du kan ikke si at nå skal vi drive og spare kostnader, også driver du og reiser første klasse for eksempel»</i></li> <li>- <i>«Hvis du sier noe så må du leve deretter. Du kan ikke si noe, også gjøre noe annet»</i></li> <li>- <i>«det at du også er til stede der hvor ansatte er til stede, dette at du er til stede, det at du engasjerer deg i forhold til de samfunnene hvor du driver din butikk, det hadde vi som grunnleggende prinsipp at enten du da holdt til i Singapore eller Korea eller kina eller hvor det var så skulle du ha en viss sosial aktivitet som da skulle ha da dette med å øke bondingen da mellom ansatte da og selskapet»</i></li> </ul>
Leder E	Transformasjonsledelse; idealisert påvirkning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>«Det handler jo mye om det. Det handler mye om å få folk til å ha lyst til å gå den veien på en måte, og komme frem fort heller enn senere ofte»</i></li> </ul>



Leder F	Transformasjonsledelse; idealisert påvirkning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Hvis du ikke tror på dine egne visjoner eller din egen visjon, så får du ingen andre til å tro på det heller»</li> <li>- «Du må være der ute i alle sammenhenger og drive kommunikasjon hele tiden på hva er det vi jobber for, hva er det vi vil og hva er det som overfører verdier og alt dette herre, og passe på at dette er en del av kommunikasjonen din, alltid»</li> <li>- «Troverdig og regelmessig kommunikasjon både internt og eksternt»</li> </ul>
---------	--	--

Person	Tema	Sitat
Leder A	Transformasjonsledelse; Idealisert påvirkning (inspirerende motivasjon)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Da må du jo ha som målet da ikke sant, definere målet, du må starte med en visjon og du må liksom ha en strategi og du må ha en eller visjon mål, strategi som jeg sa, men allikevel så må du bryte det da ned, hva betyr det for oss?»</li> <li>- «Da må du ha liksom ha en litt overordna visjons strategi slik at vi er på kant med den»</li> <li>- «Så den er så viktig, eller veldig viktig og manglende element.»</li> </ul>
Leder B	Transformasjonsledelse; Idealisert påvirkning (inspirerende motivasjon)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Hensikten med møter er jo å få alle til å akseptere eller få forståelse, akseptere og gå i den retningen, og uten at, og de skal helt akseptere det, fordi at de tenker at det er både smart og viktig, ikke fordi at han sa det»</li> <li>- «Møter er jo sentralt i hvert fall ja, det er jo sentralt og det er jo, det sliter vi jo med i en</li> </ul>

		<p><i>sånn halvstor organisasjon med masse operative armer og bein frem og tilbake»</i></p>
Leder C	<p>Transformasjonsledelse; Idealisert påvirkning (inspirerende motivasjon)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det å sette mål, det som er strategiske og de som er operative og dette å følge opp hele tiden. Å følge opp regelmessig hvilke mål som er satt og se at man beveger seg i riktig retning, det er lederens viktigste oppgave slik at det ikke kommer som en stor overraskelse ved halvårs-vurderingene at OBS vi har gått i helt feil retning og det visste vi jo i februar»</li> <li>- «Da er det viktig å få satt disse målene i sammenheng med de øverste målene på hvor man skal være, det er ledelsens oppgave altså»</li> </ul>
Leder D	<p>Transformasjonsledelse; Idealisert påvirkning (inspirerende motivasjon)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «En ting er jo dette med å delegere, du må jo kunne delegere, du må jo ha en viss tillit til at de som da får dette ja denne myndigheten da, ansvar er jo en form for myndighet, og at de er i stand til å forvalte den»</li> <li>- «Du er helt komfortabel med å snakke med alle, og det tenker jeg at du har en ålreit dialog med alle og det tenker jeg at må være en styrke»</li> </ul>
Leder E	<p>Transformasjonsledelse; Idealisert påvirkning (inspirerende motivasjon)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det handler jo om å gjøre de her målsettingene litt levende da, og få folk til å ha lyst til å nå målet»</li> <li>- «Det her, det er et må-krav, det er noe vi er nødt til å gjøre før den og den fristen, og det</li> </ul>

		<i>er jækla viktig for organisasjonen da, at det er på plass, ellers får alle over oss i systemet masse ekstra jobb»</i>
Leder F	Transformasjonsledelse; Idealisert påvirkning (inspirerende motivasjon)	- «Jeg tror det er veldig viktig at du på en måte vokter kjerneressursene og sørger for at de folka som du er veldig avhengig av som sitter inne med kjernekunnskap at de får grobunn altså»

<b>Person</b>	<b>Tema</b>	<b>Sitat</b>
Leder A	Transformasjonsledelse; intellektuell stimulering	- «Da må du klare å håndtere det teamet gjennom at du får fram det kreative, da må du kanskje legge lokk på de dominerende slik at kanskje de kreative kommer fram der» - «Veldig viktig da å ha å ha at alle i et team får slippe til å da forskjellige typer i et team»
Leder B	Transformasjonsledelse; intellektuell stimulering	- «Jeg tenker at det er helt avgjørende skal man komme videre med viktige nye ting,» - «Vedkommende er skal vi si, er genuint interessert i det han gjør og ikke minst da at han har veldig gode kreative evner»
Leder C	Transformasjonsledelse; intellektuell stimulering	- «Det er mange som kjøper maskiner som er veldig enkle og som gjør enkle jobber, mens det som er intellektuelt stimulerende er å få noe som er avansert, som kan være enda mer effektivt, men da må du lære deg å bruke det» - «Man på en måte sørger for de investeringen man, det man investerer i er det beste, er det som er avansert nok til at det kan bli god forretning og folk setter seg inn i å bruke det»

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Når du først tenker og sånn, så får du ofte gode resultater på det, så det tror jeg er veldig lurt altså»</li> <li>- «Veldig viktig også for ledere å hele tiden følge med at medarbeiderne har riktig kunnskapsnivå og kjører på med ny kunnskap der hvor de ser hvis det mangler noe, eller de ønsker å ligge i forkant på ett eller annet»</li> <li>- «Det faglige påfyllet må dere selv ta ansvaret for men vi kan hjelpe dere med andre ting hvis du ønsker å gå på et kurs som har knyttet til andre ting å gjøre»</li> </ul>
Leder D	Transformasjonsledelse; intellektuell stimulering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Veldig mange lever egentlig i faget sitt, og den som motiverer de aller mest det er faktisk det at de kan jobbe et sted hvor de kan få brukt faget sitt»</li> <li>- «Det der med at du har muligheter til å ha en faglig utvikling, det er, det er viktig, hele tatt, altså det der med lederutvikling, du har en liksom på en måte en sterk sånn faglig retning»</li> <li>- «Dette er sånne ting som vi opplever at folk blir tatt på alvor, altså bedriften er faktisk villig til å bruke penger på at du skal bli flinkere»</li> </ul>
Leder E	Transformasjonsledelse; intellektuell stimulering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Folk som er innafor sitt spisskompetanseområde, og som veit de er blant de beste i landet, kanskje i større deler av verden på sitt område, så må du utfordre på en annen måte da. Du må tørre å utfordre mer også, for det er det de trenger»</li> </ul>

Leder F	Transformasjonsledelse; intellektuell stimulering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Intellektuell stimulering det er jo på en måte å gi er jo på en måte å gi utfordringer og gi også på en måte muligheten for folk til å klare å bevise noe»</li> <li>- «Det hendte jo både at vi lo oss i hjel og at vi skreik oss i hjel og for å møte de kravene med både tid og innhold, men du verden hvor sånne motbakker altså er med å lære»</li> </ul>
---------	--	---

Person	Tema	Sitat
Leder A	Transformasjonell ledelse; individuell hensynstaging	- «Du har jo det både på det menneskelige plan altså det vil si det psykososiale området, men du har også det reint faglige i teamet. For etter du hensyntar ulikhetene da, og kan spille på det egentlig positivt, ikke negativt.»
Leder B	Transformasjonell ledelse; individuell hensynstaging	- «Du får jo kartlagt menneskene før du ansetter de og igjennom det da så ser du liksom danner du deg et bilde av hva hvordan skal vi få mest mulig nytte av dette mennesket sånn at vedkommende kan trives og gjøre en god job og vi kan ha nytte av det»
Leder C	Transformasjonell ledelse; individuell hensynstaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Du må se på organisasjonen din som en, et, en samling med enkeltindivider, ikke som kveg, det er viktig altså»</li> <li>- «Det må du gjøre systematisk, og du må spørre eksplisitt om det, du må ikke tro at folk kommer på det selv, du må spørre om det, derfor må det være et eget punkt i medarbeidersamtalen, som jeg i hvert fall har hatt, at nå snakker vi om din utvikling, og hva du har lyst til, og hva du krever og hva jeg synes du burde gjøre»</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Hvert menneske er unikt, alle har behov for å bli sett, alle har behov og sånn»</li> </ul>
Leder D	Transformasjonell ledelse; individuell hensynstaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det er helt, helt ubegripelig hvilken effekt det hadde. Det er, nei så, nei det er, så det er liksom den der, som individ å virkelig føle at du får en, det du forventer er en rimelig stor frihet da til å kunne utføre jobben din, det at du blir hørt, det at du blir sett, det at noen bryr seg liksom, om prosjektene dine»</li> </ul>
Leder E	Transformasjonell ledelse; individuell hensynstaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Jeg tror de gode lederne er opptatt av den type ting da, kanskje ikke de som sitter helt på toppen, som er liksom ansatt og får hundre millioner i året fordi de er jævlig gode strategisk da, og klarer å se hvilken vei denne butikken burde gå»</li> <li>- «Det er en del kollektive kulturer også, hvor inngruppa er veldig viktig, så kan du jo ikke utfordre på individnivå så sterkt som det vi gjør da, i en mer individuell kultur»</li> </ul>
Leder F	Transformasjonell ledelse; individuell hensynstaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Hva med alle de som satt i helgene eller hva med alle de som jobbet overtid for å rekke leveringsfristen? Hva med alle de som tok ansvar som hadde også en stafettpinne under den prosessen, du må ikke glemme dem altså.»</li> <li>- «Jeg tror på en måte at det starter med respekten jeg for ethvert annet menneske som er rundt deg, den respekten den ser du i veldig stor grad.»</li> <li>- «Du må ha en respekt for mennesker, da tror jeg du blir en god motivator ved at du folk føler at du ser dem og forstår dem»</li> </ul>

Person	Tema	Sitat
Leder A	Gjensidig påvirkning av motivasjon	- «Sin egen motivasjon vis a vis transformasjon, ja du så, resultater gjennom det den transformasjonsteorien ergo så er jo det jævlige motiverende i seg selv»
Leder B	Gjensidig påvirkning av motivasjon	- «Jeg har for så vidt ikke opplevd det at jeg sliter med motivasjon, jo kanskje i konfliktsituasjoner eller når du er vitne til konflikter så kan det være»
Leder C	Gjensidig påvirkning av motivasjon	- «Det blir en sånn interaksjon hele tiden, så men jeg tror nok den teamfølelsen, og at man har fått til noe sammen, den er utrolig viktig altså.» - «Det er det beste jeg kan gjøre, hvis du blir fornøyd, så sprer dere positiv glede, også noe for meg» - «I den grad du klarer å begeistre folk, det er jo mye av dette, hvordan du klarer begeistring, så smitter begeistring over på, så du kan si, det viktigste ofte å jobbe, og det viktigste for meg er å gjøre deg fornøyd»
Leder D	Gjensidig påvirkning av motivasjon	- «Det her med å skape energi og motivasjon og lyst, altså disse her tingene henger jo sammen, du får ikke masse output uten at du har god motivasjon, du kan piske men du må ha gulerøtter også»
Leder E	Gjensidig påvirkning av motivasjon	- «Jeg tror det er en nødvendig forutsetning for å klare å håndtere andre at du er at du er relativt høyt motivert sjøl, men ledere tror jeg pleier å være over gjennomsnittlige motiverte i utgangspunktet»

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- «For å overbevise andre om at det er en god ide så må du tro litt på deg sjøl, ellers blir det veldig sånn tomt prat»</li> </ul>
Leder F	Gjensidig påvirkning av motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Som toppleder så må du finne motivasjon i hverdagen, og det gjør du gjennom å samarbeide i et kollegium, du gjør det igjennom å definere mål og skape og nå disse målene, så det er ikke du må finne dine operative og strategiske arbeidet du gjør der må du finne motivasjon altså og igjen tilbake til dette her du må være interessert»</li> </ul>

Person	Tema	Sitat
Leder A	Ledelse generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Ledelse er å skape resultater gjennom andre, i et team, teamarbeid. Og for å få til det, så må du, må du bruke teamet da, det bor veldig mye bra i folk, det bor veldig mye bra i alle»</li> <li>- «Også er det ulikheter, det må du prøve å dyrke, altså du må gjøre det til noe positivt. Men du må du liksom ha stor takhøyde, og ha, lytte, motivere, få ting på bordet før du liksom tar beslutning»</li> <li>- «Tillit, det er ikke noe du får, det er noe du må opparbeide deg gjennom da en god, et godt teamarbeid kan du si. Og da må du kanskje som leder og montasjesjef være der på byggeplassen»</li> <li>- «Ledelse er coaching»</li> <li>- «Hvis du ikke akkurat kan gå foran så må du i hvert fall være da en leder til etterfølgelse kan du si»</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Hvis du ikke er en ydmyk og lyttende leder ... Da er du kanskje lederen da som ikke burde vært leder»</li> </ul>
Leder B	Ledelse generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det å få folk til å eh, skal vi si gå løs på oppgaver og med skal vi si liv og lyst»</li> <li>- «Jeg tenker at mennesker som trives på jobb, de gjør en god jobb, mennesker som ikke trives, mennesker som ser i konflikt, mennesker som er i limbo de gjør ikke en god jobb. Og det er det, handler veldig mye om mellommenneskelige relasjoner som må være på plass for at ting skal fungere, det er liksom basistanken rundt»</li> <li>- «også er det lov å gjøre ting feil da, også er det noe grunnleggende som gjør at de, allikevel da, selv om jeg sier at dette må du ikke være redd for, kjør på, hva tenker du, gjør det, og gjør deg opp en mening, kjør på»</li> </ul>
Leder C	Ledelse generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Dette er også ledelse sant, å fange opp de strømmingene ikke sant, som gjør at vi kan vri organisasjonen inn på det som er interessant»</li> <li>- «De som ser signalene, de er handlekraftige, også justerer du deg inn med en gang. De som ikke ser signalene, og heller ikke er handlekraftige, da går det galt.»</li> <li>- «Vil gjerne sette mål som du kan nå da, så da er det viktig å få satt disse målene i sammenheng med de øverste målene på hvor man skal være, det er ledelsens oppgave altså»</li> <li>- «Det er viktig å være ærlig som leder, men du må også kunne være en god skuespiller når det trenges. For av og til så må man marker og da må man være litt skuespiller»</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Man må ha tydelige standpunkter, altså at man må mene noe.»</li> <li>- «Så må du være konsekvent, for i store organisasjoner så må lederskapet være tydelig, må være forutsigbart og da må det være konsekvent, men du skal ikke være rigid.»</li> <li>- «I det å være ærlig, så må du ikke skylde på andre. Går noe gærent eller ikke funker så må du ta ansvaret for det som leder, du må stå for det du har gjort og du må ikke finne på å delegere skyld ned i organisasjonen.»</li> <li>- «Du må også ha noe påfyll selv, du må fylle på energi og du må sette av litt tid til egenutvikling og til dine egne behov og egne interesser, faglig påfyll og sånne ting, det må du alltid sørge for å få»</li> <li>- «Viktig å gi gode tilbakemeldinger, gi ros, gi kritikk som er saklig, gi korreksjon men vær tydelig og konkret»</li> <li>- «mer moderne lederstil er å ikke skjelle ut folk»</li> </ul>
Leder D	Ledelse generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det å være kontrollfrik er nesten uforenelig med å være en god leder, fordi du rett og slett altså igjennom din egen grunnleggende personlighet du klarer ikke å gi å gi oppgaven til andre du klarer ikke å delegere»</li> <li>- «Du har en organisasjon som skal gi en output og den outputen er jo helt avhengig av motivasjon, energi altså hvor mye energi effekt er det du får ut av en organisasjon og da må du jo være veldig opptatt av hva er det som genererer energi»</li> </ul>

Leder E	Ledelse generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Det er ganske stor forskjell hvordan du skal utøve ledelse avhengig av hvor du er. Men inni det allikevel så ligger det jo noe med å være, ha aksept for at folk faktisk fungerer forskjellig da, og er jo forskjellig da»</li> <li>- «Ledelse handler veldig mye om å være tydelige på den retningen og, også hjelpe til å rydde, rydde hindringer av veien og legge forholdene til rette for de som skal gjøre jobben»</li> <li>- «Ledelse for meg det er å få folk til å gå i, ja, om ikke i samme fart, så i hvert fall i samme retning kanskje, og prøve å oppnå noe sammen»</li> </ul>
Leder F	Ledelse generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Du må ha en respekt for mennesker, da tror jeg du blir en god motivator ved at du folk føler at du ser dem og forstår dem»</li> <li>- «De lederne som er de beste det er de som er engasjert, dedikert altså, som er nysgjerrige som vil og søker enhver mulighet til å bli bedre både internt i organisasjonen og ved å knytte seg eksterne forbindelser i en eller annen form»</li> </ul>

*Prosjektvurdering fra NSD*



**Personvernombudet for forskning**

Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 58706

Du har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget er godt utformet.

Personvernombudet forutsetter at du behandler alle data i tråd med Høgskolen i Sørøst-Norge sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet. Vi legger til grunn at bruk av mobil lagringsenhet er i samsvar med institusjonens retningslinjer.

Du har opplyst i meldeskjema at det tas i bruk online surveytjenesten Survey Monkey som databehandler i prosjektet. Dersom det ikke allerede eksisterer en databehandleravtale mellom Høgskolen i Sørøst-Norge og databehandleren, skal det inngås en skriftlig avtale om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/veiledere/databehandleravtale/>

Prosjektslutt er oppgitt til 31.05.2018. Det fremgår av meldeskjema/informasjonsskriv at du vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt. Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn-slette lydopptak

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>

Personvernombudet gjør oppmerksom på at også databehandler må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Det inkluderer eksempelvis transkripsjoner, filer, logger og koblingsnøkkel mellom IP-/epostadresser og besvarelsene.

---

## Spørreskjema for ansatte knyttet til motivasjon og ledelse.

**Er du;**

Mann/kvinne

**Hvor gammel er du?**

Lager en dropdown der intervjuobjektet kan velge

**Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?**

Lager en dropdown der intervjuobjektet kan velge

**Hvor lang utdanning har du (år)?**

Lager en dropdown der intervjuobjektet kan velge

**Arbeider du heltid eller deltid?**

### Lederskap (transformasjonsledelse)

Følgende spørsmål er knyttet til hvordan du oppfatter din leder. Vennligst kryss av på ett av syv alternativer, som går som følger;

- 1- Helt uenig
- 2- Uenig
- 3- Noe uenig
- 4- Hverken enig eller uenig
- 5- Noe enig
- 6- Enig
- 7- Helt enig

**Lederen min;**

36. Er stolt av meg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
37. Går utenfor sin egen interesse for min del	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
38. Fremviser makt og selvtillit	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

## Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

39. Snakker om verdier	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
40. Er en modell for etisk standard	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
41. Vurderer det moralske og etiske	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
42. Vektlegger det kollektive oppdraget	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
43. Snakker optimistisk	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
44. Uttrykker selvtillit	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
45. Snakker entusiastisk	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
46. Vekker bevissthet rundt viktige saker	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
47. Undersøker på nytt gamle antagelser	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
48. Søker nye og annerledes syn	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
49. Foreslår nye metoder	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
50. Foreslår ulike vinklinger	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
51. Gir individuell oppmerksomhet	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
52. Fokuserer på mine styrker	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
53. Underviser og coacher	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
54. Ser forskjell på oss	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
55. Tydeliggjør belønninger	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
56. Gir støtte basert på min innsats	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
57. Belønner oppnåelsene mine	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
58. Gjenkjenner og anerkjenner oppnåelsene mine	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
59. Fokuserer på feiltrinnene mine	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
60. Slukker branner	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
61. Husker mine tidligere feiltrinn	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
62. Fokuserer på feiltrinn	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
63. Reagerer på problemer dersom de er viktige	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

64. Reagerer på feiltrinn	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
65. Opptatt av å opprettholde status quo	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
66. Reagerer på problemer dersom de er vedvarende	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
67. Unngår involvering	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
68. Fraværende når han/hun trengs	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
69. Unngår å ta valg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
70. Utsetter å respondere	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

## Motivasjon

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

- 1- Helt uenig
- 2- Uenig
- 3- Noe uenig
- 4- Hverken enig eller uenig
- 5- Noe enig
- 6- Enig
- 7- Helt enig

20. For å få bekreftelse av andre (eks leder, kollegaer, familie, klienter)	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
21. Fordi andre vil respektere meg mer (eks. leder kollegaer, familie, klienter)	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
22. For å unngå å bli kritisert av andre (for eksempel leder, kollegaer, familie, klienter)	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
23. Fordi andre vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
24. Fordi andre tilbyr meg jobbsikkerhet hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
25. Fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke legger en stor nok innsats i den	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
26. Fordi jeg må bevise ovenfor meg selv at jeg kan	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
27. Fordi det får meg til å føle meg stolt av meg selv	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
28. Fordi ellers ville jeg føle meg skamfull	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
29. Fordi ellers ville jeg få en dårlig selvfølelse	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
30. Fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

## Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

31. Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
32. Fordi det å legge en innsats i denne jobben har personlig betydning for meg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
33. Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
34. Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
35. Fordi den jobben jeg gjør er interessant	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
36. Jeg legger ikke innsats i jobben fordi jeg føler jeg kaster bort tiden min ved å jobbe	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
37. Jeg gjør lite fordi jeg ikke synes denne jobben er verdt å legge noen innsats i	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
38. Jeg vet ikke hvorfor jeg gjør denne jobben, den er meningsløs	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

### Lederstøtte

Påstandene nedenfor relaterer seg til din opplevelse av din nærmeste leder. Vær vennlig å ta stilling til hvor enig du er i disse påstandene. Fra 1 til 7

- 1- Helt uenig
- 2- Uenig
- 3- Noe uenig
- 4- Hverken enig eller uenig
- 5- Noe enig
- 6- Enig
- 7- Helt enig

17. Jeg opplever at min overordnede gir meg valg og muligheter	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
18. Min overordnede oppfordrer meg til å stille spørsmål	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
19. Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
20. Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
21. Min overordnede tror på mine evner til å gjøre en god jobb	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
22. Jeg føler meg forstått av min leder	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
23. Jeg opplever at min overordnede alltid prøver å endre meg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
24. Min overordnede viser tydelig at jeg har skuffet han/henne når jeg ikke klarer å leve opp til hans/hennes forventninger	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
25. Min overordnede er mindre vennlig mot meg hvis jeg ikke ser ting på samme måte som han/henne	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
26. Min overordnede er mindre vennlig mot meg hvis jeg ikke ser ting på samme måte som han/henne	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
27. Min overordnede er hard med meg hvis jeg har skuffet han/henne	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
28. Min overordnede får meg til å føle meg skyldig når jeg har gjort noe han/henne ikke er tilfreds med	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>



29. Min overordnede unngår å snakke med meg når jeg har gjort noe han/henne ikke er tilfreds med	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
30. Min overordnede avbryter meg ofte når vi snakker sammen	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
31. På jobb oppleves det som at min overordnede alltid forteller meg hva jeg skal gjøre	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
32. Min overordnede kritiserer meg ofte for hvordan jeg gjør arbeidet mitt	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

## Turnoverintensjoner

I forhold til arbeidet ditt har vi seks påstander som handler om ditt syn på jobbskifte. Avmerk for det som passer deg. Vi vil igjen forsikre deg om at alle svarene dine forblir konfidensielle så vær snill og svar ærlig. Vennligst benytt følgende skala ved svargivningen: 1-7;

- 1- Aldri
- 2- Svært sjelden
- 3- Sjelden
- 4- Noen ganger
- 5- Ofte
- 6- Svært ofte
- 7- Hele tiden

Jeg;

7. Tenker på å forlate denne jobben	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
8. Planlegger å se etter en ny jobb i løpet av de neste 12 månedene	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
9. Vil aktivt søke etter en ny jobb utenfor dette selskapet	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

Det siste året;

10. Har jeg ganske regelmessig tenkt på å si opp min stilling	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
11. Har jeg ganske regelmessig tenkt på å søke etter en ny jobb	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
12. Har jeg ganske regelmessig hatt til hensikt å slutte	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

## Prestasjoner

Nedenfor følger påstander relater til din jobbatferd og egen ytelse på jobb. Vennligst indiker hvor enig eller uenig du er i hver av disse. Skala fra 1-7;

- 1- Helt uenig
- 2- Uenig
- 3- Noe uenig
- 4- Hverken enig eller uenig
- 5- Noe enig
- 6- Enig
- 7- Helt enig

21. Jeg fullfører de oppgavene som blir tildelt meg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
22. Jeg innfrir i forhold til det ansvaret som tilligger min jobbeskrivelse	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
23. Jeg utfører de oppgavene som er forventet av meg	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
24. Jeg møter de formelle kravene til prestasjon/ytelse i jobben	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
25. Jeg engasjerer meg i aktiviteter som direkte vil påvirke evalueringen av min prestasjon/ytelse	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
26. Jeg forsømmer aspekter av jobben som jeg er forpliktet til å gjøre Jeg utfører ikke enkelte vesentlige arbeidsoppgaver	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
27. Jeg hjelper andre som har vært fraværende	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
28. Jeg hjelper andre som har store arbeidsmengder	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
29. Jeg hjelper min overordnede med hans/hennes arbeid (når jeg ikke har blitt spurt)	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
30. Jeg tar meg tid til å lytte til mine kollegaers problemer og bekymringer	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
31. Jeg gjør mitt ytterste for å hjelpe nye ansatte	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
32. Jeg tar personlig interesse i andre ansatte	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
33. Jeg bringer informasjon videre til kollegaer	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
34. Jeg tar ufortjente pauser	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
35. Mitt fremmøte på jobb er over normen	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
36. Jeg gir beskjed på forhånd når jeg ikke kan komme på jobb	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
37. Jeg bruker mye tid på personlige telefonsamtaler	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
38. Jeg klager på ubetydelige ting	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
39. Jeg verner om og beskytter organisasjonens eiendom	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>
40. Jeg forholder meg til uformelle regler utarbeidet for å opprettholde orden	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## Masteravhandling 2018

### Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å få dypere innblikk og forståelse for ledelse og motivasjon. Vi ønsker å se på virkningen av transformasjonell ledelse på motivasjon. Informasjonsinnhenting er en del av vår mastergradsavhandling ved Høgskolen i Sør-Øst Norge, campus Hønefoss.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Studien er bygget opp til å samle inn informasjon fra dybdeintervjuer, hvorpå det senere blir sendt ut en kvantitativ undersøkelse. Vi ønsker å bruke de kvalitative intervjuene til å avdekke eventuelle sammenhenger, for å videre kunne få sammenhengene bekreftet og validert i den kvantitative spørreundersøkelsen.

Spørsmålene vil være relativt åpne innenfor temaene motivasjon og transformasjonsledelse, med eventuelle tilleggsspørsmål dersom vi føler det er behov for det. Informasjonen blir midlertidig lagret som lydfil frem til oppgaven er levert. Lydfilen vil bli transkribert, kodet og analysert.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi to som skriver masteroppgaven, veileder og en sensor som vil kunne ha tilgang på informasjonen. Informasjonen vil bli lagret separat fra resten av oppgaven som vedlegg.

Deltagerne vil være anonymiserte og svar skal ikke kunne spores tilbake til respondenten.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen utgangen av Mai 2018. Datamaterialet skal anonymiseres og eventuelle personlige opplysninger som navn, e-post etc vil bli slettet.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert og/eller slettet.

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

## Intervjuguide til ledelse

«Motiveres en leder ved å selv bruke transformasjonsledelse?»

### Generelle spørsmål:

MÅL: Kategorisere intervjukandidatene

- Kan du kort beskrive din stilling?
- Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
- Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?

### Spørsmål knyttet til transformasjonell ledelse:

MÅL: Kartlegge persepsjonen av ledelse

### Husk å se etter karisma.

- Hvordan vil du beskrive en god lederstil?
- Er det noe en leder bør tenke på ved seg selv? (Eller kan man være en god leder samme hvordan man selv oppfører seg?)
- Trenger en leder å ta stilling til å gi tilbakemeldinger? (Oppmuntring)
  - o Hvordan? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Hvorvidt vil en ansatt trenge overblikk over situasjonen? (inkludering og begrunnelse for viktighet av arbeid)
- Hvorvidt vil en ansatt trenge årsaksforklaringer på arbeidet? (Forklaring av viktigheten ved arbeidet)
- Hvor langt frem i tid og planer trenger den ansatte å bli inkludert? (innblikk i bedriftens mål)
- Proaktivitet, nødvendig eller overflødig? (oppsøke utfordringer)
- Får ansatte muligheten til å påvirke prosedyrer eller er det forhåndsbestemt? (Fostres kreativitet, ideer)
  - o Utdyp hvordan de får muligheten
- Hvor langt går man for å tilpasse seg de ansatte? (ta høyde for individuelle behov)
- Kan du fortelle hva du tenker når vi sier transformasjonell ledelse?

### **Spørsmål knyttet til lederens motivasjon for sin egen stilling**

**MÅL:** Kartlegge persepsjonen av motivasjon og den objektive iverksettelsen for forsøk på endring av motivasjon.

- Kan du fortelle kort hva som motiverer deg?
- Hvorvidt er det samspill mellom de ansattes motivasjon og din motivasjon?
- Kan motivasjonen fra leder være tilbakevirkende? (Leder motiverer ansatte og blir selv motivert av det)
- Vil det være generelle forskjeller i hvordan man motiveres?
- Hvilke tanker gjør du deg rundt din egen motivasjon på jobb?
  - o Kan du utdype hva du føler motiverer deg mest på din jobb?
- Har du fått tilbakemelding om hvorvidt din motivasjon motiverer andre?

### **Transformasjonell ledelse**

Vi går nå inn på den konkrete ledelsesstilen transformasjonell ledelse. I korte trekk går dette ut på at lederen kan legge frem en overbevisende visjon og en sterk følelse av mening. Man gjør det man selv sier at andre skal gjøre og overbeviser i sin kommunikasjon gjennom å «walk the walk». De fungerer selv som et eksempel på forventet og ønsket adferd. Den er tilpasset en dynamisk og endringspreget arbeidshverdag.

*Den transformasjonelle ledelsesstilen er preget av fire former for adferd. Vi vil gå kort gjennom dem, og vil gjerne høre din mening om hvordan du mener dette går igjen i din ledelsesgruppe eller deg som leder;*

- **Idealisert påvirkning;** de fremstår som en modell eller eksempel og oppmuntrer sine ansatte.
  - o Kan du fortelle om hvordan dette er noe som går igjen i din arbeidshverdag?
- **Inspirerende motivasjon;** man kommuniserer organisasjonens mål og overtaler de ansatte til å omfavne viktigheten av å oppsøke utfordringer

## Ledelse, Motivasjon og Jobbutfall

- Kan du fortelle om hvordan dette er noe som går igjen i din arbeidshverdag?
- Intellektuell stimulering; man foster de ansattes kreativitet, innovasjon, ideer og tanker rundt forbedringer
  - Kan du fortelle om hvordan dette er noe som går igjen i din arbeidshverdag?
- Individuell hensynstaging; man tar høyde for individuelle behov på ulike måter
  - Kan du fortelle om hvordan dette er noe som går igjen i din arbeidshverdag?
- Vi har vært innom de fire ulike adferdsfaktorene som preger en transformasjonell leder, og at dette er noe som påvirker hvordan de ansatte kan føle seg motivert. Dersom vi går tilbake til disse, hvordan vil du si at de fire ulike adferdene påvirker din motivasjon?
- Dersom du i perioder opplever varierende motivasjon for din stilling, hvordan føler du dette påvirker dine evner som leder?
- De ansatte vil i perioder også oppleve varierende grad av motivasjon. Hvordan vil dette påvirke deg som leder og hvor motivert du selv er?
- En bedrift vil ofte vurderes på grunnlag av den samlede prestasjonen til de ansatte. Hvordan påvirker denne vurderingen din motivasjon som leder?
- Vil utøvelsen av transformasjonsledelse gi leder motivasjon, uansett utfall?
- Har du noen tanker å tilføye rundt motivasjon og ledelse?