

Indre motivasjons innvirkning på jobbtilfredshet

En kvantitativ studie med bruk av selvbestemmelsesteori

Masteroppgave – Executive Master of Business Administration

SUE MAN HOI

KAREN BLIXHAVN RISKA

VEILEDER

Tor Geir Kvinen

Universitetet i Agder, 2023

Handelshøyskolen ved UiA

FORORD

Ved innlevering av denne masteroppgaven avslutter vi utdanningen vår i Executive Master of Business Administration ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder.

Vi ønsket å skrive en oppgave hvor vi kunne forske nærmere på motivasjon på arbeidsplassen, og dette er også bakgrunnen for at vi valgte å skrive om bedriften Aarbakke AS. Bedriften er godt kjent i regionen Rogaland, men også utenfor regionen, for at de er en bedrift som er suksessfull og har høyt fokus på å ha motiverte ansatte. Vi har gjennom oppgaveskrivingen fått en større forståelse i forhold til mangfoldet på en arbeidsplass, og at ikke nødvendigvis indre motivasjon og jobbtilfredshet er svart/hvitt, men kan ha noen nyanser og variasjoner.

I oppgaven vår har vi brukt selvbestemmelsesteorien som et fundament for å se på indre motivasjon. Selvbestemmelse (autonomi) er et sentralt begrep i denne teorien, og er ifølge teorien en viktig faktor for indre motivasjon. I forbindelse med denne oppgaven fikk vi “kjenne dette på kroppen”. Vi hadde sett oss ut å skrive en oppgave med kvalitativ metode, men dette ble etter sterkt press og ytre påvirkning endret til kvantitativ metode. I retrospekt mener vi nok at det ville gitt oss økt indre motivasjon for arbeidet med oppgaven om vi hadde opplevd at vi hadde større selvbestemmelse og gått for kvalitativ metode i denne oppgaven.

En stor takk rettes til bedriften Aarbakke AS for at vi fikk muligheten til å skrive om dem. Videre må vi få takke respondentene på spørreundersøkelsen, og HR-sjef Hans Olav Frette som har stilt opp på intervjuer og gitt støtte underveis i prosessen. Alt dette har vært til stor hjelp og bidratt til å skape et godt grunnlag og ramme rundt oppgaven vår. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Tor Geir Kvinen for hjelp med utforming av tema og problemstilling, gode innspill underveis, og veiledning gjennom vår periode med oppgaveskrivingen. Det har vært et veldig lærerikt og inspirerende samarbeid.

Til slutt må vi takke hverandre for et krevende, men lærerikt og fint år med masteroppgaveskriving.

Oslo/Stavanger, desember 2023

Sue Man Hoi og Karen Blixhavn Riska

SAMMENDRAG

I denne oppgaven har vi sett på hva som påvirker den ansattes indre motivasjon, og hvordan dette påvirker synet på ledelsen og bedriften den ansatte jobber i.

Problemstillingen som ble valgt for denne oppgaven fokuserer på sammenhengen mellom den ansattes indre motivasjon og hvordan de oppfatter ledelsen og bedriften.

Vi har brukt selvbestemmelsesteorien som forankring i oppgaven vår. Denne teorien tar for seg elementene: tilhørighet, kompetanse og autonomi, som menneskelige behov. Vi har valgt å bruke en kvantitativ studie i vår masteroppgave og har laget en spørreundersøkelse som ble sendt ut til alle ordinære ansatte i Aarbakke. Vi fikk i underkant av 100 respondenter på vår spørreundersøkelse. Dette gav oss mye data, og et godt videre grunnlag for vår oppgaveskriving. Funnene fra spørreundersøkelsen og analysene støtter oppunder teori og empiri som viser at tilfredsstillelse av indre motivasjon har sammenheng med motiverende ledelse og organisasjonstilhørighet. Underveis i oppgaven så vi behovet for også å benytte oss av noe kvalitativ studie i form av samtaler med HR-sjef i bedriften for å kunne studere informasjon fra spørreundersøkelsen nærmere.

Bedriften vi skriver om, Aarbakke AS, har et stort spenn av yrkesgrupper, fagområder, alder og erfaring. Det vil også være variasjoner på hva de ansatte trenger og behovene deres for å ha det fint på jobb. Funn fra studien vår viser at indre motivasjon påvirker hvordan ansatte i bedriften opplever ledelsen og organisasjonen. De grunnleggende psykologiske faktorene har en stor sammenheng med hvordan individet opptrer og opplever sin arbeidshverdag.

Oppsummert sitter vi igjen med et inntrykk av at det er mye positivt i bedriften Aarbakke AS, og spørreundersøkelsen viste også at de ansatte generelt er motiverte. Det er dog et kontinuerlig arbeid å ha motiverte ansatte, så vi synes det er positivt at ledelsen i Aarbakke AS har fokus på de ansatte, blant annet ved å kartlegge jobbtildfredsheten deres.

I forbindelse med arbeidet med denne studien har vi hatt tilgang til HR-sjefen i Aarbakke AS, samt benyttet kilder som lærebøker, forskningsartikler, relevante nettsider og veileder fra UiA.

INNHold

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
FIGURLISTE	5
TABELLISTE	5
1 INNLEDNING	6
1.1 Problemstilling	7
2 TEORETISK RAMMEVERK	8
2.1 Indre og ytre motivasjon	9
2.2 Grunnlaget for selvbestemmelsesteorien	11
2.2.1 De tre psykologiske faktorene i selvbestemmelsesteorien.....	12
2.2.2 Seks miniteorier innenfor Selvbestemmelsesteorien	14
2.2.3 Opplevelsen og betydningen av selvbestemmelsesteorien	16
2.2.4 Selvbestemmelsesteorien og indre motivasjon	17
2.2.5 Selvbestemmelsesteorien knyttet opp mot arbeidsorganisasjon	17
2.2.6 Hvordan hemme og hvordan øke autonomi og indre motivasjon?	20
2.3 Forskjellige typer motivasjonsteorier.....	21
2.3.1 Maslows behovsteori	22
2.3.2 Forventningsteori	24
2.3.3 Jobbkarakteristika-teori.....	25
2.3.4 Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur	26
2.3.5 Trender i arbeidslivet	29
2.3.6 Leder, ledelse og rolleansvar	31
2.3.7 Så hva kan en leder gjøre for å øke motivasjonen til sine ansatte?.....	33
2.3.8 Oppsummering.....	35
3 METODE	36
3.1 Forskningsdesign og hypoteser	37
3.1.1 Opplevd selvbestemmelse (autonomi).....	37
3.1.2 Opplevd kompetanse.....	38
3.1.3 Opplevd tilhørighet	38
3.2 Forskningsmodell.....	39
3.3 Datainnsamling og måleinstrument.....	39
3.4 Dataanalyse	41
3.5 Validitet og reliabilitet	42
3.6 Forskningsetiske hensyn	45

3.7	Avgrensning i spørreundersøkelsen	46
3.8	Oppsummering	46
4	ANALYSE AV DATAINNSAMLING	47
4.1	Analysestrategi	47
4.2	Analyse fra SurveyXact (beskrivende)	47
4.3	Deskriptiv statistikk (beskrivende).....	49
4.4	Revidert forskningsmodell	51
4.5	Hypotesetesting	53
4.5.1	Regresjonsanalyse av revidert forskningsmodell nr. 1	53
4.5.2	Regresjonsanalyse av revidert forskningsmodell nr. 2	55
5	DRØFTING	56
5.1	Drøfting opprinnelig forskningsmodell.....	56
5.1.1	Opplevd selvbestemmelse.....	56
5.1.2	Opplevd kompetanse.....	57
5.1.3	Opplevd tilhørighet	58
5.1.4	Indre motivasjon	59
5.1.5	Ledelse	59
5.2	Drøfting reviderte forskningsmodeller.....	60
5.2.1	Selvbestemmelse viktig for trivsel (9)	60
5.2.2	Tilpasset kompetanseutvikling (7) og Frihet til å bestemme hvordan jeg gjør jobben (10).....	61
5.2.3	Oppleve tilhørighet (11).....	62
5.2.4	Autonom motivasjon.....	63
5.2.5	Opplevd motiverende ledelse (revidert forskningsmodell 1).....	64
5.2.6	Opplevd organisasjonsforpliktelse (revidert forskningsmodell 2).....	66
5.3	Oppsummering	68
6	KONKLUSJON	69
6.1	Videre forskning.....	70
7	KRITISK REFLEKSJON	72
8	REFERANSER	73
9	VEDLEGG	76
9.1	Vedlegg 1: Spørreundersøkelse.....	76
9.2	Vedlegg 2: Deskriptiv statistikk - Kurtosis og Skewness	80
9.3	Vedlegg 3: Faktoranalyse.....	82
9.4	Vedlegg 4: Cronbach`s Alpha	83

9.5	Vedlegg 5: Regresjon revidert forskningsmodell nr. 1	84
9.6	Vedlegg 6: Regresjon revidert forskningsmodell nr. 2	88
9.7	Vedlegg 7: Diskusjonsnotat Ansvarlighet – Sue Man Hoi	91
9.7.1	Innledning	91
9.7.2	Diskusjon	92
9.7.3	Avslutning.....	96
9.7.4	Referanser	96
9.8	Vedlegg 8: Diskusjonsnotat Internasjonalisering – Karen Blixhavn Riska	97
9.8.1	Innledning	97
9.8.2	Diskusjon	98
9.8.3	Avslutning.....	102
9.8.4	Referanser	102

FIGURLISTE

Figur 1: Modell over Selvbestemmelsesteorien, basert på Ryan & Deci (2000).....	12
Figur 2: Fremstilling av miniteoriene tilhørende Selvbestemmelsesteorien.....	14
Figur 3 - Kjerneelementene for selvbestemmelsesteori anvendt i arbeidsdomenet (hentet fra Deci et al., 2017, s.23)	19
Figur 4: Modell over prosessen for arbeidsmotivasjon (Olafsen, 2018, s. 61).....	21
Figur 5: Modell over Forventningsteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.230).....	24
Figur 6: Forskningsmodell.....	39
Figur 7: Revidert forskningsmodell nr.1.....	52
Figur 8: Revidert forskningsmodell nr.2.....	53
Figur 9: Resultat revidert forskningsmodell nr. 1	54
Figur 10: Resultat revidert forskningsmodell nr. 2.....	55

TABELLISTE

Tabell 1: Modell over Maslows behovsteori knyttet opp mot teorien og organisasjonsmessige faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233).....	23
---	----

1 INNLEDNING

Det finnes et velkjent utsagn som sier at «de ansatte er bedriftens viktigste ressurs» og det er vel på mange måter riktig. For hva hadde vel en bedrift vært uten ansatte? Det er med andre ord viktig å få de ansatte til å bli værende i bedriften. Det kan være mange ulike behov og preferanser ansatte har for å føle seg tilfreds og motivert. Men tilfredshet og motivasjon er sentrale og vesentlige faktorer for ansatte i en bedrift.

Vi har valgt å skrive om motivasjon knyttet opp mot arbeidslivet, nærmere konkret industribedriften Aarbakke AS på Bryne. Motivasjon er noe som vi mener er viktig og sentralt i arbeidslivet, noe som også understøttes av forskning, og er en stor del av grunnen for valget av vår problemstilling. Vi mener at motivasjon er en stor og sentral del av majoriteten av mennesker sine liv. Derfor ønsker vi å gå litt mer i dybden på motivasjon, og se på hvordan det påvirker en bestemt gruppe mennesker.

Aarbakke AS er en industribedrift med om lag 300 ansatte, dette inkluderer også 35 lærlinger. Det er mange ulike fagfelt i denne bedriften med hele 13 forskjellige fagbrev. 97% av det selskapet selger går til olje- og gassindustrien, med et mål om å bli de grønneste innen olje og gass. Aarbakke AS satser videre på en ny fot utenfor olje og gass. Bedriften har stort fokus på at det skal være kort vei fra idé til beslutning, samt god oppfølging av de ansatte. Aarbakke AS har gode tall på fravær, med kun ca. 3% i 2022 inkl. COVID, og fraværet har også vært nede på så lavt som 2%.

Ifølge HR-sjef Hans Olav Frette (Frette), har ledelsen i Aarbakke AS vært opptatt av bedriftskulturen fra starten av, hvor de ansatte skal være i fokus. I takt med at bedriften har ekspandert, med tilhørende flere lokasjoner samt ansatte, har det blitt mer krevende å følge opp de ansatte på samme måte som da bedriften var mindre.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan indre motivasjon påvirker jobbtilfredsheten hos ansatte. Selvbestemmelsesteorien av Ryan og Deci (1985) sier at mennesker har en innebygd tendens til å søke autonomi, kompetanse og tilhørighet, og at tilstedeværelse av disse faktorene gir indre motivasjon. Er det slik at det er en sammenheng mellom indre motiverte ansatte og deres jobbtilfredshet som empirien antyder? Vi ønsker å se

på hvorvidt den indre motivasjonen eksisterer blant Aarbakke AS sine ansatte, og hvordan dette kan ses i sammenheng med jobbtilfredsheten deres.

1.1 Problemstilling

Edvard Deci og Richard Ryan er grunnleggerne bak selvbestemmelsesteorien.

Selvbestemmelsesteorien kan betraktes som en motivasjonsprosess hvor behovene for utvikling, atferd, prestasjoner og tilfredstillelse står sentralt. De mente at motivasjon adresserer de viktige behovene et menneske har, og at gjennom empiriske metoder for hypotesetesting og teori-bygging kan man finne grunnlaget til behovene (Ryan & Deci, 2017, s.13).

Hvordan er egentlig sammenhengen mellom de grunnleggende psykologiske behovene og den ansattes opplevelse av ledelsen og bedriften? Dette er et stort spørsmål som trigget nysgjerrigheten vår, og som vi ønsket å studere nærmere. Ettersom bedriften har vokst, oppgir ledelsen i Aarbakke AS at det har blitt vanskeligere å ha oversikt over de ansattes motivasjon. Med denne studien skal vi identifisere hvorvidt de ansatte opplever autonomi, kompetanse og tilhørighet i jobben sin, samt kartlegge hvordan dette påvirker deres motivasjon på arbeidsplassen.

Gjennom EMBA studiet har vi hatt mye litteratur om organisasjon, ledelse og motivasjon. Dette har vært temaer som vi har funnet interessante gjennom studietiden, og Aarbakke AS er en bedrift som utad virker å ha suksess med å blant annet ha høyt fokus på motiverte ansatte. Dette ønsket vi å se nærmere på, og finne ut av hvorvidt ansatte er motiverte, og hva dette har å si for jobbtilfredsheten?

Vår problemstilling er følgende: ***Hva er viktig for de ansattes indre motivasjon hos Aarbakke AS?***

Oppgavens tema er indre motivasjon og jobbtilfredshet. Vi gjennomførte en kvantitativ spørreundersøkelse om jobbtilfredshet og motivasjon hos Aarbakke AS, og vi ønsker gjennom vår forskning å undersøke hva som påvirker indre motivasjon blant ansatte i bedriften, med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien fra Ryan & Deci (1985), og de tre

psykologiske behovene kompetanse, autonomi og tilhørighet (Ryan & Deci, 2017, s.11). Resultatene vi får fra spørreundersøkelsen vil brukes for å danne et grunnlag for oppgaven.

Analysearbeidet av spørreundersøkelsen avdekket at faktorene våre ikke passet med de opprinnelige variablene til forskningsmodellen vår som vist i figur 6, og vi har underveis i arbeidet med oppgaven revidert problemstillingen vår.

Vår reviderte problemstilling blir som følger: ***Hvordan påvirker indre motivasjon den ansattes oppfatning av ledelsen og organisasjonen i Aarbakke AS?***

2 TEORETISK RAMMEVERK

Det finnes ulike måter å definere begrepet motivasjon på. Vi skal i denne delen se på hva motivasjon innebærer. For å forstå det, starter vi med å gjennomgå begrepet motivasjon, før vi ser på ulike aspekter innen selvbestemmelsesteorien. Her vil vi gå inn på de psykologiske faktorene som ligger til grunn for teorien, samt miniteoriene som er forankret til selvbestemmelsesteorien. Etersom problemstillingen vår omhandler indre motivasjon knyttet opp mot den ansattes oppfatning av bedriftens ledelse og organisasjon, er det naturlig at vi ser på selvbestemmelsesteorien knyttet opp mot jobbsammenheng, før vi videre redegjør for ulike typer motivasjonsteorier knyttet opp mot arbeidslivet.

Ved siden av selvbestemmelsesteorien fra Ryan & Deci (1985) som står helt sentral i vår studie, har vi valgt å se på teorier som omhandler motivasjon, tilfredshet og ikke minst ansatte- og lederaspektet. Andre sentrale teorier vi har benyttet i vår studie er Hackman & Oldham (1985) sin jobbkaraktistika-teori, Vrooms (1964) forventningsteori og Maslows (1943) sin behovsteori.

Ledelse er en viktig del av en arbeidsplass, dette grunnet ansvaret som ligger i rollen, og derfor handler siste del av teoridelen om leder og ledelse. Vi skal da se på rollen, ansvaret og påvirkningen en leder har i en organisasjon.

2.1 Indre og ytre motivasjon

Deci og Ryan skiller mellom ytre og indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s.14). Før vi skal gå inn på hva disse ulike typene av motivasjon omhandler, skal vi se nærmere på hva motivasjon er i et generelt aspekt. Motivasjon har vært et sentralt og evigvarende emne innenfor psykologien, dette er et sentralt fenomen i den biologiske kognitive og sosial reguleringen. Men kanskje viktigere enn dette også, i den virkelige verden, så er motivasjon meget høyt verdsatt. Dette grunnet motivasjonen sine konsekvenser; motivasjon produserer (Ryan & Deci, 2017, s.14).

Ifølge faglitteraturen er det lite tvil om at en leder og ledelse spiller en stor rolle i organisasjoner og har stor påvirkning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404). En leder er en rolle hvor det medfølger et ansvar, blant annet for å mobilisere andre til å handle, noe som kan være utfordrende, ettersom mennesker blir motivert av ulike faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). På den andre siden av motivasjon, kan et menneske oppleve ytre tvang fra omgivelsene for å utføre en handling. Dette kan være tvang eller bestikkelse, og handlingen blir da utført fordi man frykter personlige negative konsekvenser (Ryan & Deci, 2000, s. 69).

Ryan og Deci definerer motivasjon etymologisk sett som *“what “moves” people to action”* og skriver videre at motivasjon som teori mer spesifisert fokuserer på hva som gir mennesker energi og retning i hvilken atferd man skal ha (Ryan & Deci, 2017, s.13). Med andre ord så mener de at motivasjon er drivkraften bak atferden til mennesker.

Det finnes også en annen definisjon av motivasjon. Denne definisjonen har sitt opphav fra Kaufmann & Kaufmann (2003). De definerer motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som setter i gang, skaper retning og gjør at atferden opprettholder intensiteten i ulike grader i forhold til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 43). Kaufmann og Kaufmann, har på mange måter ganske likt syn som Ryan og Deci, når det kommer til hva motivasjon er som en samlebetegnelse. Men de mener at i tillegg til at det er noe som styrer en atferd, at det også er knyttet til et mål. Vi skal nå se videre på hva indre motivasjon innebærer.

Indre motivasjon ansees å være den aktiviteten som i seg selv gir motivasjon, det er en ekte interesse og glede over oppgavene som skal utføres (Ryan & Deci, 2017, s.14). Indre motivasjon er et unikt fenomen som knyttes opp mot et fokus på menneskers potensiale i en positiv forstand, hvor det kan ha en positiv effekt i form av et ønske å utfordre seg og skape nye muligheter, bruke evnene og ressursene sine, til en nysgjerrighet og utforskningstrang, og igjen et ønske om å lære (Ryan & Deci, 2017, s.14). For å kunne forstå hvordan indre motivasjon henger sammen er det vesentlig at man forstår kildene til frigjøring og fremmedgjøring som ligger i menneskets natur (Ryan & Deci, 2000, s. 70).

Vi har sett på indre motivasjon. Vi skal nå videre se på ytre motivasjon. Dersom ønske om å oppnå belønning eller unngå straff er det som styrer adferden, snakker vi om ytre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Ifølge Ryan & Deci (2017, s.14) omhandler ytre motivasjon situasjoner, oppgaver og ansvar som man har fordi noen andre har gitt oss den oppgaven eller for at man ønsker å oppnå noe for gjennomføringen av aktiviteten. Ytre motivasjon er noe annet enn selve gleden for gjennomføringen av oppgaven i seg selv (Ryan & Deci, 2017, s.14). Man kan kjenne på et press i større grad i forhold til prestasjoner og resultater, og det sies at denne type motivasjon ikke er iboende (Ryan & Deci, 2017, s.14). Ryan & Deci (2000, s.71) mener også at når mennesker inntar voksenlivet, kan det være en økning i ytre motivasjon og kanskje noe mindre indre motivasjon til tider. Dette fordi ønsker om å være indre motivert går på bekostning av sosialt press til å ta på seg oppgaver som personene selv ikke opplever som spennende, samt også ta på seg nye ansvarsområder i jobben. Hvor det interessante spørsmålet da vil være hvordan den ytre motivasjonen vil påvirke atferdskvalitet, utholdenhet og velvære (Ryan & Deci, 2000, s.71).

Skillet mellom ytre og indre motivasjon har vist seg å ha stor betydning om hva som er viktig for at den ansatte skal oppleve motivasjon i organisasjonen. Tiltak for å skape ytre motivasjon for de ansatte er å utvikle gode belønningssystemer, legge til rette for gode karrieremuligheter for de ansatte i bedriften, samt også se på hvordan arbeidsoppgavene til de ansatte er utformet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234).

De to mest sentrale tiltakene for å fremme ytre motivasjon er lønns- og karrieresystemer. Dette er med bakgrunn for belønninger for fremtiden, som i praksis vil innebære forfremmelse eller økning av lønn, noe som da igjen vil oppleves motiverende. Denne type belønning kalles også materiell belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234). Ofte kan

belønninger ha en reel og en symbolsk verdi, eksempel på dette vil være ved at den ansatte blir forfremmet, noe som ofte vil tilsi at den ansatte vil få både høyere lønn og høyere status.

For at ytre motivasjon skal ha en effekt så er det helt sentralt at det muliggjør fremtidig belønning. Situasjonen i seg selv er lite motiverende, hvis ikke det er positive fremtidsutsikter som eksempelvis lønnsøkning. Så vil også kanskje motivasjonseffekten synke og bli betydelig mindre når den ansatte har fått lønnsøkningen. For at ytre motivasjon skal få ønsket effekt så er det viktig at det knyttes klare og realistiske mål, samtidig som de må oppfattes som viktige (valens) (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 237).

2.2 Grunnlaget for selvbestemmelsesteorien

Mennesker har grunnleggende psykologiske behov, og disse behovene er fundamentet for selvbestemmelsesteorien (SDT). Disse grunnleggende, universelle psykologiske behovene er: kompetanse, autonomi og tilhørighet. Ryan og Deci hevder at når disse tre behovene er dekket oppstår indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s.11).

Etter hvert har teorien brukt ulike fenomener omfattet av seks miniteorier. Disse seks miniteoriene er følgende: 1) Kognitiv evalueringsteori, 2) Organismeintegrasjonsteori, 3) Kausalitetorienteringsteori, 4) Grunnleggende psykologisk behovsteori, 5) Målinnholdsteori, og 6) Relasjonsmotivasjonsteorien (Ryan & Deci, 2017, s.20).

Først skal vi se litt nærmere på de tre ulike psykologiske behovene, hva de innebærer og deres effekt. Selvbestemmelsesteorien er en velkjent og mye brukt teori som beskriver motivasjon og drivkreftene til motivasjon. Teorien fokuserer på sammenhengen mellom selvbestemmelse og indre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien defineres som en empirisk teori, som da er basert på erfaringer, bevis eller dokumentasjon gjennom betraktninger av menneskelig atferd og personlighetsutvikling (Ryan & Deci, 2017, s.3).

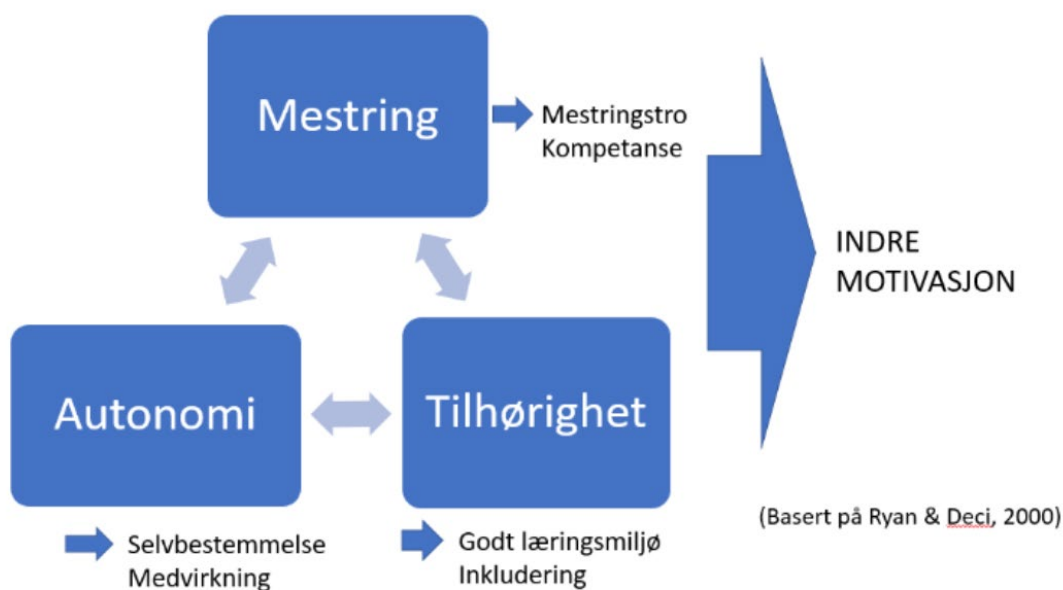
Teorien tar for seg vitenskapelig forskning og “grunnleggende praksis” hvor det sentrale er å se om det sosiale bidrar positivt eller negativt til personlighetsutviklingen hos individet (Ryan & Deci, 2017, s.3). Teorien ser på om de biologiske, sosiale og kulturelle betingelser bygger opp eller åpner opp for vekst, engasjement og velvære hos mennesker, både gjennom generelle og spesifikke bestrebelser. Fokus på velvære og menneskelig utvikling er stort

(Ryan & Deci, 2017, s.3). Teorien har et organismeperspektiv, med fokus på psykologisk vekst, integritet og velvære som en livskunnskap (Ryan & Deci, 2017, s.4). Ryan og Deci mener at ved at de psykologiske behovene blir dekket vil de ansatte kjenne på en bedre motivasjon og psykisk helse, mens hvis de tre behovene kompetanse, autonomi, og tilhørighet ikke er dekket, vil de ansatte kjenne på en lavere grad av motivasjon og lavere grad av velvære (Ryan & Deci, 2017, s.10-11).

Så hva betyr selvbestemmelsesteorien ut ifra det overnevnte? Selvbestemmelsesteorien ser ikke bare på de tre psykologiske faktorene som kompetanse, tilhørighet og autonomi. Ryan og Deci mener det er noe større enn det. Teorien tar også som utgangspunkt i at et menneske har et iboende ønske om å vokse, utvikle seg og fungere så godt som mulig, samt ha det så bra som mulig. Teorien tar også for seg viktigheten av det sosiale miljøet og at det spiller en sentral rolle for rammen rundt et liv med velvære. Så Ryan og Deci er opptatt av å se mennesket som en helhet, alt et menneske trenger for å kjenne på en tilfredshet, ut ifra et psykologisk perspektiv.

2.2.1 De tre psykologiske faktorene i selvbestemmelsesteorien

De tre psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien er sterkt knyttet opp mot motivasjon, motivasjon er målet med disse behovene. I figuren nedenfor vises det en oversikt over behovene og hva de innebærer.



Figur 1: Modell over Selvbestemmelsesteorien, basert på Ryan & Deci (2000)

Vi skal nå gå litt mer dyptgående inn i behovene og se nærmere på deres betydning:

Selvbestemmelse/autonomi

Figuren ovenfor belyser viktigheten av å kjenne frihet i hver ansatt sitt arbeid, samt at det er sentralt at den ansatte kan påvirke sin arbeidshverdag. I selvbestemmelsesteorien brukes autonomi som en måte og belyses aspektene for atferds regulering. I en empirisk tilnærming til motivasjon og personlighet, er ikke selvbestemmelsesteorien kun opptatt av å forstå konsekvenser av autonomi, men også utviklingen av autonomi. Teorien har også fokus på å identifisere de negative forholdene i omgivelsene, og hvordan det kan legge til rette for blant annet sosiale forhold. Kjernen i selvbestemmelsesteorien er autonomi, selvstyre eller styre av selvet. Dette er motsetningen til heteronomi, som omhandler regulering utenfra det fenomenale selvet, av krefter som kan oppleves som fremmede eller kontrollerende, eksempelvis krav eller straff (Ryan & Deci, 2006, s. 1562). Selvbestemmelsesteorien skiller spesifikk autonomi fra uavhengighet, avhengig eller tvunget til uavhengighet (Ryan & Deci, 2006, s. 1562). Dette behovet ansees å være en sentral faktor for alle mennesker, men blir samtidig sett på som det mest kontroversielle behovet av de tre. Teorien omhandler reguleringen av atferden til individet og også noe som omtales som "selvreguleringen". Selvbestemmelse tar ofte for seg problemet som er i henhold til integrasjon, følelsen av vitalitet og erfaringer av helhet i funksjon som følger med (Ryan & Deci, 2017, s. 97).

Kompetanse

Ifølge figuren kan man se at det som er viktig for å oppleve kompetanse, går på å kjenne en mestring av oppgavene den ansatte har på sin arbeidsplass, samt effektiv utførelse. Dette er betegnet som mestringstro kompetanse. Man kan si at det eksisterer en ikke-derivativ eller en hovedorganismisk tilbøyelighet med følelsen av å være kompetent til noe. Dette gir en effekt av bekymringer rundt motivasjon når det kommer til vår naturlig aktive tendens til å påvirke det miljøet vi er i, som igjen leder til effektivitet, dette er noe vi også kaller *effekt-motivasjon* (Ryan & Deci, 2017, s. 95). Kompetanse kan sees i sammenheng med effektivitet, optimisme, motivasjon i forbindelse med oppnåelse, forventninger om suksess (Ryan & Deci, 2017, s. 95). Kort oppsummert så er det viktig for den ansatte og oppleve at han eller hun har den kompetansen som trengs for å kunne utføre jobben sin på en god måte. Dette vil skape en mestringsfølelse for den ansatte.

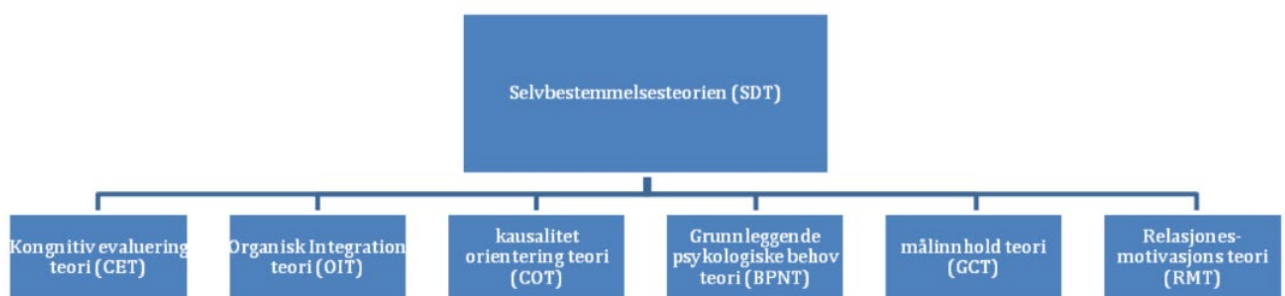
En rekke studier støtter Ryan og Deci sitt syn om viktigheten av kompetanse som en psykologisk faktor, Sander (2023) viser at ansatte blir motivert til å jobbe smartere når de får utvikle og anvende sin kunnskap og kompetanse i jobb.

Tilhørighet

Dette er den tredje faktoren i selvbestemmelsesteorien, og blir ansett som minst viktig av de tre faktorene. Tilhørigheten defineres som følelsen av å være del av et fellesskap hvor man jobber sammen mot noe (Sander, 2023). Hvis man ser på figur 1 kan man se at å kjenne tilhørighet på arbeidsplassen innebærer å ha et godt læringsmiljø. Atferd knyttes ofte opp mot sosial kontekst. På generell basis trenger de fleste mennesker konkret omsorg, hjelp og bidrag til beslutninger, både for å kunne overleve og tilpasse seg. Målet for vår atferd er å kunne kjenne tilhørighet, med et ønske om å være viktig og betydningsfull ut ifra andres ståsted. Det er et grunnleggende behov i mennesker å få respons, bli respektert, være viktig for andre, ikke føle seg avvist, ikke føle seg ubetydelig, og ikke føle seg frakoblet (Ryan & Deci, 2017, s. 96).

2.2.2 Seks miniteorier innenfor Selvbestemmelsesteorien

I tillegg til disse tre psykologiske faktorene som selvbestemmelsesteorien har, har teorien også seks miniteorier. I figuren nedenfor kan du se de seks ulike miniteoriene som er tilhørende til selvbestemmelsesteorien.



Figur 2: Fremstilling av miniteoriene tilhørende Selvbestemmelsesteorien

Vi skal se nærmere på hver og en av de ulike miniteoriene. Den første miniteorien er Kognitiv evalueringsteori (CET), denne teorien fokuserer primært på iboende motivasjon. Hovedområdet til denne teorien er hvordan det sosiale miljøet påvirker iboende motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s.123).

Kort tid etter CET ble utviklet kom den neste teorien, den andre teorien heter Organisk integrasjonsteori (OIT), og forklares som en teori som er «*concerned with various forms of extrinsic motivation and their causes and consequences... Central to OIT are the concepts of internalization and integration, which can result in four types of motivational regulation- external, introjected, identified, and integrated-which vary in their degree of autonomy, as well as in their specific antecedents and effects on experience and behavior*» (Ryan & Deci, 2017, s 179). Med andre ord, i motsetning til CET som ser på indre motivasjon, ser OIT på forskjellige former for ytre motivasjon. På disse to teoriene fokuseres det på sosial kontekstuell påvirkning på iboende motivasjon og internalisering av ytre motivasjon.

Når vi skal videre over til miniteori tre, Kausalitet orienteringsteorien (COT), så endres fokuset til individuelle forskjeller i motivasjonsstilene. Vi skal se nærmere på bakgrunnen til denne miniteorien. Ryan & Deci kom med et forslag om de tre GCO (General Causality Orientations), hvor det ene var autonomi orientering, kontrollert orientering og upersonlig orientering. Disse tre individuelle faktorene var ment til å være en beskrivelse over omgivelsene, samt også over ens egen motivasjon. De skulle også være empirisk og teoretisk forankret til dens spesifikke forhistorier og konsekvenser. Som et resultat av denne tidlige researchen, utviklet de COT som den tredje miniteorien i SDT. Kausalitets orienteringsteori forteller om de menneskelige ulikhetene som er, dette med tanke på mennesker knyttet opp mot det sosiale miljøet. Den ser mennesket som unikt og at mennesker er del av et mangfold, det er med andre ord ikke én type menneske og én type løsning. Det som er helt sentralt i denne teorien, som også tidligere nevnt, er mennesket sitt behov for selvbestemmelse, samt hva som kan legge grunn for at mennesker opplever at handlingene deres blir kontrollert, som kan medføre hemmet motivasjon, som igjen skaper umotiverende atferd (Ryan & Deci, 2017, s.216-217).

Den fjerde miniteorien heter Grunnleggende psykologisk behovsteori (BPNT). Denne teorien omhandler relasjonene mennesker har til de grunnleggende behov, tilfredshet samt frustrasjon til velvære og mistrivsel (Ryan & Deci, 2017, s. 239). Mye av arbeidet som gjøres innenfor SDT handler om menneskers motiv, som er årsaken til hvorfor de engasjerer seg innenfor atferd eller setter seg mål de skal nå. Da ser vi også på hvilken atferd mennesker har.

Tidligere forskning viser at mange målsettinger for livet faller inn under to kategorier. Den ene er faktoren som går på det ytre, dette kan eksempelvis være veien til å oppnå rikdom eller image. Den andre kategorien er den iboende faktoren. Eksempler på denne faktoren kan være

veien til personlig vekst eller relasjoner. disse to ulike kategoriene for målsetninger leder på ulikt vis til velvære (Ryan & Deci, 2017, s. 239).

Denne researchen Ryan og Deci gjorde her, resulterte til den femte miniteorien som heter Målinnholdsteori (GCT). De fleste ansatte i en bedrift har en tanke, meninger og ønsker for livet. Graden av det kan jo være varierende. Noen har store ambisjoner, drømmer og higer alltid etter nye utfordringer og muligheter. Andre anser drømmen om trygghet, stabilitet og hyggelige kollegaer som det viktigste, hvor kanskje ikke det å få nye utfordringer og muligheter er noe de higer etter. Det viktigste er å kunne komme hver dag på jobb, til det kjente, ha en rutine, og stabilitet er det viktigste. Dette er akkurat det som er kjernen i Målinnholdsteorien. Denne teorien tar opp menneskers ambisjoner og målsetninger for livet. Forankringen i denne miniteorien er å kunne skille mellom ytre mål som for eksempel suksess, og indre motivasjon som eksempelvis relasjoner, og blir sett opp mot tilknytning til motivasjon og velvære (Ryan & Deci, 2017, s. 272). Indre motivasjon har vist seg å ha flere gevinster som eksempelvis høyere lojalitet, lavere turnover og lavere grad av familie-arbeid konflikter, disse er viktige effekter for de aller fleste bedrifter (Kuvaas, 2017).

Den sjette miniteorien er Relasjonsmotivasjonsteorien (RMT). Kjernen i RMT er nære relasjoner og konsekvensen av det. RMT sier at behovet for tilhørighet er iboende og viktigheten for mennesker å være i frivillige nære relasjoner (Ryan & Deci, 2017, s. 293). Denne miniteorien fokuserer i stor grad på viktigheten av å vedlikeholde og beholde relasjoner. Med nære relasjoner menes alt fra bestevenner, partnere, men også det å være del av en gruppe/grupper. Det er viktig å kjenne på en tilhørighet, at mennesker er en del av et felleskap, og at dette er kjernen i Relasjonsmotivasjonsteorien. Teorien tar ikke opp dette som noe som kan være relevant for kun noen, eller at dette kun er noe som er ønskelig, det ansees som en nødvendighet. Relasjoner blir i denne teorien ansett å være helt avgjørende for at mennesker skal kunne oppleve at de finner sin plass (tilhørighet), men også viktig for å oppleve trivsel (Ryan & Deci, 2017, s. 293).

2.2.3 Opplevelsen og betydningen av selvbestemmelsesteorien

Gjennom historien av empirisk psykologi har et mangfold av teorier tatt for seg de menneskelige behovene. Noen har fokusert på de psykologiske prosessene som ligger til grunn for ulike drivkrefter, mens andre teorier har fokusert på behov som er

konseptualisert i form av de ulike psykologiske prosessene. Selvbestemmelsesteorien faller inn under den andre kategorien og tar for seg behov som konseptualisering av behov på et psykologisk nivå.

Opplevelse av selvbestemmelse innebærer at alle mennesker har et behov for å føle at de kan påvirke og ta beslutninger i sitt eget liv. Ryan og Deci definerer behovene som «*nutrients that are essential for growth, integrity, and well-being*» (Ryan & Deci, 2017, s.10). Med andre ord er disse behovene viktig for å oppleve en tilfredshet. Videre i teorien utredes viktigheten av å oppleve tilhørighet et sted. Med dette menes det at mennesker har et iboende behov for å kjenne på at hverdagen oppleves som meningsfull knyttet opp mot en sammenheng. Dette kan være i forhold til andre mennesker og aktiviteter. Det tredje behovet i selvbestemmelsesteorien; opplevelse av tilhørighet, henger nært sammen med kompetanse, da det å kjenne på at man har kunnskap og evner til å kunne mestre noe, kan bidra til å skape en følelse av tilhørighet (Ryan & Deci, 2017, s.10).

2.2.4 Selvbestemmelsesteorien og indre motivasjon

Professor Bård Kuvaas og Anders Dysvik støtter Ryan og Deci sin teori om viktigheten av å oppleve selvbestemmelse. Kuvaas og Dysvik mener at det er viktig å oppleve ansvar og selvbestemmelse for å kunne oppleve indre motivasjon. Kuvaas og Dysvik sier følgende: «*At behovsdekning for behovet for autonomi nok er det aller viktigste, understøttes av andre studier. I en studie av det relaterte bidraget til indre motivasjon fra de tre behovene fant vi for eksempel at autonomiopplevelse ser ut til å være en nødvendig betingelse for kompetanseopplevelse skal være relatert til indre motivasjon*» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.73). Kuvaas mener også at det er viktig at lederen har tillit til de ansatte når det kommer til deres kompetanse og gjennomføring av arbeidsoppgaver, og at denne tilliten vil i stor grad være positiv for den ansatte sin produktivitet og arbeidsprestasjoner. Dette kan igjen skape mer kreative, lojale og stolte ansatte, samt gi mindre usikkerhet rundt roller, mer positiv atferd og føre til at flere blir på arbeidsplassen, sier Kuvaas (Husebø, 2020).

2.2.5 Selvbestemmelsesteorien knyttet opp mot arbeidsorganisasjon

Deci, Olafsen & Ryan (2017) har sett på selvbestemmelsesteori i jobborganisasjoner. Selvbestemmelsesteorien antyder spesifikt at typen motivasjon ansatte har for arbeidsoppgavene deres, har påvirkning både på ansattes prestasjoner og deres velvære (Deci

et al., 2017, s. 20). Teorien skiller derfor mellom motivasjonstyper og fastholder at ulike typer motivasjon har funksjonelt ulike katalysatorer, ledsagere og konsekvenser (Deci et al., 2017, s. 20).

Det skilles mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon, hvor autonom motivasjon vil si at individet har engasjert seg i oppgaven med vilje og valg, og autonome aktiviteter er ofte indre motiverte (Deci et al., 2017, s. 20). Hvis hensikten og verdien med jobben blir forstått av individet, de føler eierskap og autonomi ved utførelsen av dem, og de mottar tydelig tilbakemelding og støtte, så vil sannsynligvis den autonome motivasjonen øke, og individet vil prestere bedre, lære bedre, og tilpasse seg bedre (Deci et al., 2017, s. 20). I motsatt fall, når motivasjonen kontrolleres, det være seg gjennom betingende belønninger eller makt, kan det ytre fokuset på resultater begrense en ansatts innsats, og ha negative ringvirkninger på påfølgende ytelse og jobbengasjement (Deci et al., 2017, s. 20).

Ifølge Gagné & Deci (2005) har miniteoriene innenfor selvbestemmelsesteorien bred forankring i organisasjoner, og i den nyere empiriske litteraturen, er det flere forskningsrapporter som omhandler arbeidsorganisasjoner sett i sammenheng med selvbestemmelsesteorien (Deci et al., 2017, s.23). Kjerneelementene for selvbestemmelsesteorien som benyttet innenfor arbeidsdomenet er vist i figur 3, og viser den generelle selvbestemmelsesteorien-modellen for arbeidsmotivasjon (Deci et al., 2017, s.23).

Sosiale kontekstvariabler og individuelle forskjells variabler er to primære sett med uavhengige variabler. Organisatorisk støtte versus hindring av ansattes grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, autotomi og tilhørighet er de dominerende sosiale kontekstvariablene, og anses å være sterkt påvirket av lederstiler (Deci et al., 2017, s.23). Når ansatte opplever organisatorisk og ledelsemessig støtte for autonomi, finner de selv måter å få de andre behovene tilfredsstilt på, og blir da vanligvis også mer knyttet til organisasjonen, og føler seg mer effektive (Deci et al., 2017, s. 23).

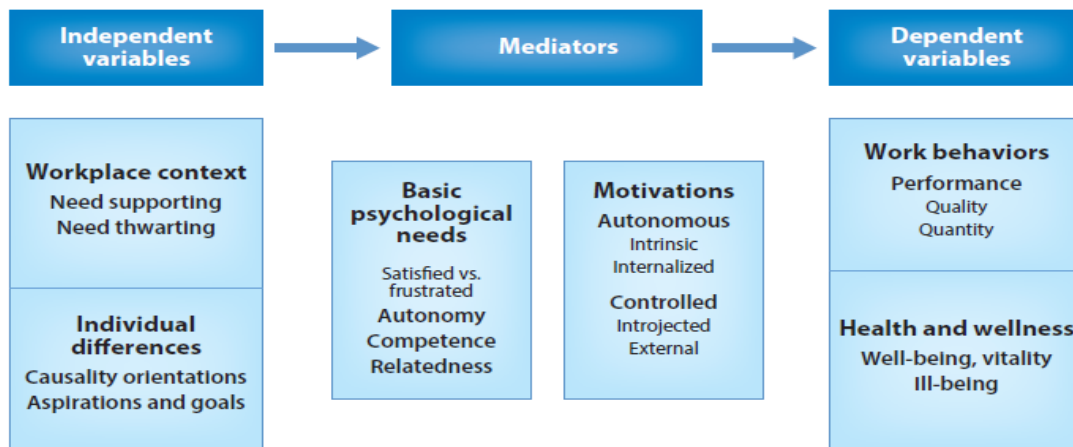


Figure 1

The basic self-determination theory model in the workplace.

Figur 3 - Kjerneelementene for selvbestemmelsesteori anvendt i arbeidsdomenet (hentet fra Deci et al., 2017, s.23)

Det er to typer medierende variabler som har vært i forskningen på modellen som vist i figur 3. Den første er tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene, og den andre er autonom og/eller kontrollert motivasjon (Deci et. al., 2017, s. 24). Ser vi på de avhengige variablene, tenderer det til å være ytelsesvariabler, som for eksempel kvantitet eller kvalitet av ytelse eller lønnsomhet, og variabler for trivsel/lidelse som for eksempel arbeidstilfredshet og vitalitet (Deci et. al., 2017, s. 24).

Forskningsstudiene på selvbestemmelsesteorien i arbeidsorganisasjoner viser i sum at det er mer arbeidstilfredshet, arbeidsengasjement og ytelse, samt mindre utbrenthet, arbeidsutmattelse, og jobbskifte ved autonom motivasjon, mens motsatte resultater har blitt vist ved kontrollerende motivasjon (Deco et. al., 2017, s.25).

Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration at Work Scale (BPNSFWS) er et instrument basert på selvbestemmelsesteorien, utviklet av Chen et al. (2015), for å måle behovstilfredsstillelse og behovsfrustrasjon av de grunnleggende psykologiske behovene på arbeidsplassen (Olafsen et al., 2021, s. 1-2).

Behovstilfredsstillelse og behovsfrustrasjon er i et asymmetrisk forhold, hvor fravær av behovstilfredsstillelse ikke betyr tilstedeværelse av behovsfrustrasjon, men behovsfrustrasjon betegner fravær av behovstilfredsstillelse (Olafsen et al., 2021, s.2). I studien til Olafsen et al. (2021) fant dem ut at behovstilfredsstillelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet var positivt assosiert med støttende ledelse, autonom arbeidsmotivasjon, handlekraft og affektivt

engasjement, mens negative assosiasjoner var følelsesmessig utmattelse og ønske om jobbskifte (Olafsen et al., 2021, s.9).

2.2.6 Hvordan hemme og hvordan øke autonomi og indre motivasjon?

Arbeidsomgivelsene har en stor effekt på hvordan de basale behovene blir dekket og hvordan de ansatte sin motivasjon utvikles, og litteraturen viser en stor sammenheng mellom de tre psykologiske faktorene og arbeidsomgivelsene. Stone, Deci og Ryan belyser seks grunnprinsipper som de mente hadde stor betydning for optimal motivasjon for de ansatte på en arbeidsplass.

De seks grunnprinsippene er følgende:

- «1. Stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning.*
- 2. Lytte aktivt til og anerkjenne den ansattes perspektiver.*
- 3. Tilby valg innenfor organisasjonsstrukturen og klargjøre ansvarsområder.*
- 4. Gi oppriktig, positiv tilbakemelding som anerkjenner initiativ, og saklig, ikke-dømmende tilbakemelding om problemer.*
- 5. Minimere tvangsmidler og kontroll slik som belønninger og sammenligning med andre.*
- 6. Utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi»*

(Olafsen, 2018, s. 60-61).

Disse seks grunnprinsippene som er nevnt ovenfor, har en humanistisk belysning av mennesker og handler om å se mennesket som en helhet. Disse seks grunnprinsippene handler også om hvordan ledelsen bør møte de ansatte. Både når det kommer til å se de ansatte sine behov, men også å se dem som mennesker som trenger å bli sett, hørt og anerkjent. Dette fører igjen til et grunnlag for de ansatte sin motivasjon (Olafsen, 2018, s. 61).

Hvis ledelsen skal gjennomføre disse grunnprinsippene innebærer en slik endring ofte en omstillingsprosess i de grunnleggende tankene ledelsen har om hva som motiverer de ansatte. Dette er for mange ledere litt annerledes enn hva de ser for seg som den beste motivasjonsstrategien. Likevel, ved at ledelsen implementerer disse grunnprinsippene vil det kunne skape en god verdig og positiv effekt på lang sikt for de ansatte. Dette fordi disse prinsippene støtter de psykologiske faktorene: autonomi, tilhørighet og kompetanse (Olafsen, 2018, s. 61). Ved en slik løsning vil heller ikke ledelsen måtte velge mellom helse og velvære

eller produktivitet. Denne motivasjonsstrategien vil dekke begge disse kategoriene. Nedenfor vises en modell over prosessen for arbeidsmotivasjon (Olafsen, 2018, s. 61).



Figur 4: Modell over prosessen for arbeidsmotivasjon (Olafsen, 2018, s. 61)

Vi skal nå se litt videre på hva som kan svekke den indre motivasjonen til de ansatte. Belønning kan i noen tilfeller svekke den indre motivasjonen, årsaken til dette er at materiell belønning kan hemme den indre motivasjonen fordi mennesker har et grunnleggende behov for å kunne være autonome (Dieseth, 2019, s.105). Det vises at atferd kan økes på kort sikt ved kontrollert form for motivasjon, men reduserer muligheten for autonom selvkontroll. Kontrollerende omgivelser som trusler, belønning, krevende språk, evaluering eller kritikk (ytre insentiver), undergraver autonomien og har negativ effekt på den indre motivasjonen. Disse omgivelsene svekker den indre motivasjonen fordi de oppfattes som kontrollerende ovenfor den ansatte (Dieseth, 2019, s.105).

Kort oppsummert kan det da sies at arbeidsomgivelsene er en veldig viktig og sentral faktor for autonomi og motivasjon hos de ansatte. Dette fordi arbeidsomgivelsene legger til rette for om de psykologiske behovene knyttet opp mot motivasjon blir tilfredsstillt eller undergravet. Med andre ord om autonomien blir hemmet eller fremmet.

2.3 Forskjellige typer motivasjonsteorier

Gjennom årene som har gått har det kommet flere og flere motivasjonsteorier. En motivasjonsteori skal forklare hva motivasjon er, hva som motiverer en og hva som demotiverer en person. Spørsmål som «hvorfør gjorde hun det» eller «hva er grunnen til at han legger så mye arbeid i akkurat dette» er vanlige spørsmål man stiller når man observerer atferden til andre mennesker. Disse to spørsmålene kan direkte knyttes til hva motivasjon er (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.229). Man kan vel også si at disse spørsmålene gir grunnlag for analyse gjennom en motivasjonsteori. En motivasjonsteori har som mål å finne ut eller kartlegge hva som gjør mennesker motiverte.

Ifølge Kaufmann & Kaufmann, kan man dele motivasjonsteorier innenfor organisasjonsteori i fire ulike typer teorier. Disse er følgende: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113). Kjernen i behovsteorien er at mennesker trenger å få dekket sine grunnleggende behov, for å kunne oppleve tilfredshet og motivasjon. Den mest kjente behovsteorien er Maslows behovsteori.

Når det kommer til kognitive teorier går de ut på at mennesker motiveres av å ta valg som er gjennomtenkte og rasjonelle (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121). Sosiale teorier omhandler omgivelsene og de sosiale relasjonene mennesker omgir seg med, hvor andre mennesker er sentrale og påvirker motivasjonen vår (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132).

Den fjerde motivasjonsteorien som Kaufmann & Kaufmann nevner er jobbkarakteristika-modeller. Denne teorien belyser arbeidslivet til den ansatte knyttet opp mot motivasjon, hvor motivasjon er skapt av jobben den ansatte har (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.138). Med andre ord så er det egenskapene i stillingen til den ansatte, som legger føringer for hvor godt den ansatte gjennomfører arbeidet, og i hvilken grad det også gir tilfredshet, motivasjon og produktivitet.

Empiriske studier viser at indre motivasjon har en større effekt enn ytre motivasjon når det kommer til en ansatt sin prestasjon på jobb, produktivitet, ønske om å være på arbeidsplassen i motsetning til ønske om å skifte arbeidsplass, og ikke minst tilstedeværelse gjennom arbeidsdagen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.234). Videre viser også forskning at det er viktig å ikke ha for stort fokus på ytre motivasjon, da kan en effekt som kalles «motivation crowding» oppstå, som vil si at den ytre motivasjonen forhindrer den indre motivasjonen. I organisasjoner hvor det fokuseres i stor grad på ytre motivasjon, kan det også resultere i at den ansatte ikke ønsker å gjøre noe, med mindre det foreligger en ytre belønning for det (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.234).

2.3.1 Maslows behovsteori

Vi har nå gått igjennom mye i forhold til hvilke behov mennesker har for å oppleve tilfredshet og motivasjon. En annen teori som vi ønsker å trekke frem her, som også er sentral, er Maslow behovsteori. Maslow behovsteori er det mest innflytelsesrike bidraget

innenfor feltet behov. Maslow argumenterer for at alle mennesker har fem behov som er grunnleggende.

De fem grunnleggende behovene er følgende:

- 1) fysiologiske behov: sult, tørst, søvn etc.
- 2) sikkerhetsbehov: omhandler fysisk og følelsesmessig sikkerhet
- 3) sosiale behov: tilhørighet i sosiale grupper, vennskap og følelsesmessige bånd med andre mennesker
- 4) behov for anerkjennelse: eksempelvis form for status gjennom prestisje og status.
- 5) behov for selvrealisering: handler om i hvilken grad mennesker får brukt sine evner og utnyttet sitt potensial.

Disse ulike behovene vil motivere til å handle, og for å få tilfredsstilt behov. Maslow rangerer behovene i et hierarki, hvor fysiologisk behov er nederst og med behov for selvrealisering øverst i hierarkiet. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232).

Når vi ser på Maslows behovsteori kan vi se på sammenhengen mellom teorien og organisasjonsmessige faktorer som motiverer. Denne sammenhengen er illustrert av Jacobsen & Thorsvik (2019) og vises i tabellen nedenfor:

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lønn ▶ Arbeidstidsbestemmelser 	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeidsforhold 	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeidsgrupper ▶ Medarbeiderorientert ledelse 	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tilbakemelding på arbeid ▶ Tittel og posisjon 	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utfordrende oppgaver ▶ Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre 	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Tabell 1: Modell over Maslows behovsteori knyttet opp mot teorien og organisasjonsmessige faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233)

Maslow teori belyser effektive belønningssystemer gjennom to viktige innsikter.

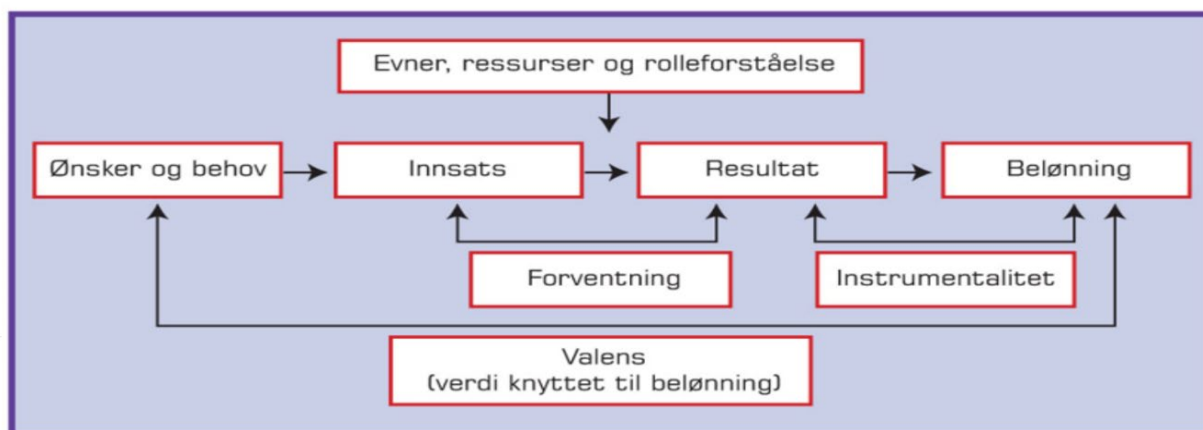
Disse to ulike punktene er:

1. Personer motiveres til å handle hvis de ser at gjennom handlingen så kan de få sine behov tilfredsstilt. Noe som er sentralt, er at mennesker er forskjellige og har ulike forhold som motiverer og det er ikke alltid at det som motiveres på et tidspunkt vil være motiverende på et annet tidspunkt. Eksempelvis kan noen motiveres av lønn, mens noen andre opplever at sosialt samhold på arbeidsplassen motiverer mer enn lønn.
2. Maslows behovspyramide beskriver overgangen fra ytre belønninger (lavere nivå i hierarkiet) til indre belønninger (høyere nivå i hierarkiet). Ytre belønning er relatert til at gjennom jobben man gjør får man noe for det, i form av eksempelvis lønn. Indre belønning omhandler en opplevelse av å gjøre noe godt, meningsfylt eller noe som oppleves viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.233).

Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker en sammenheng mellom Maslows behovspyramide som tar for seg ytre og indre belønning og som direkte kan overføres til det tradisjonelle skillet mellom indre og ytre motivasjon. Vi kan se at den ytre motivasjonen er motivasjon med belønning for oppgaven som skal utføres, eksempelvis lønn, bonuser og karrieremuligheter, mens indre motivasjon kan være opplevelse av oppgaven som meningsfull og engasjement rundt oppgaven eller at oppgaven føles gøy (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234).

2.3.2 Forventningsteori

I forventningsteori beskrives det at motivasjon og vilje oppstår når en person ser mulighet til å oppnå noe, da gjerne en belønning gjennom den handlingen man utfører. De grunnleggende elementene fra forventningsteorien kan sees i figuren nedenfor:



Figur 5: Modell over Forventningsteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.230)

Dette viser at det må først være grunnlag for et ønske, videre en sammenheng mellom innsatsen og resultat (forventing). Deretter må personen tro at det faktiske resultat som oppnås fører til den ønskede belønning (instrumentalitet).

Forventningsteori «bygger på en enkel motivasjonsformel der valens og instrumentalitet står i et multiplikativt forhold til hverandre. Dette innebærer at selv om man er sikker på at man kan klare å produsere det ønskede resultatet, men valens er lik null, så vil motivasjonen for å yte noe være lik null» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.230)

Det som kommer frem i formelen ovenfor er at det blir skapt motivasjon gjennom at man får noe ut av det man gjør, og at det ligger en forventing/ønske i bunn. Hvorfor er dette viktig? Jo, det er viktig å kunne forstå hva som ligger bak motivasjon, for å kunne skape motivasjon. Derfor vil det å kunne forstå det grunnleggende innenfor forventningsteori, Maslows behovsteori og selvbestemmelsesteorien viktig, for å kunne få et helhetlig og nyansert bilde av det komplekse landskapet vi er i når vi prater om motivasjon.

2.3.3 Jobbkarakteristika-teori

Richard Hackman og Greg Oldham har vært store bidragsytere innenfor utvikling av innflytelsesrike teorier for utforming av jobber knyttet opp mot anvendelse av ferdigheter. Modellen Hackman & Oldham utviklet heter Jobbkarakteristika modellen og er utformet gjennom empirisk forskning (Hackman & Oldham, 1980, s. 72-73). De tar opp at det bør være fem grunnleggende trekk ved arbeidsoppgavene for å fremme positive psykologiske tilstander for den ansatte. Disse fem trekkene for oppgavene er variasjon med henhold til evner og ferdigheter til arbeidsoppgavene, oppgavens identitet bør oppleves som meningsfull for den ansatte, hvor den ansatte deltar i hele prosessen i oppgaven fra start til slutt og kan se resultat av utførelsen. Videre på det tredje trekket så sees det også at oppgavenes betydning spiller en sentral rolle, hvor det er viktig at den ansatte opplever at han eller hun har en meningsfull jobb. Til slutt sees det også på trekk som autonomi i jobben og viktigheten av at den ansatte får tilbakemeldinger på arbeidet som utføres som vesentlige trekk i arbeidsoppgavene som den ansatte har.

Man kan oppsummere teorien sin tankegang gjennom at motivasjon og ytelse vil avhenge av at man oppnår visse kritiske psykologiske tilstander, de kritiske tilstandene avhenger av trekk

ved arbeidsoppgavene og om arbeidsoppgavene kan organiseres på ulike måter. Gjennom disse tre «kritiske tilstandene» forklares det hva som må være til stede for å kunne fremme motivasjon og ytelse hos den ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246-247). Den indre motivasjonen vil øke i takt med at den ansatte opplever arbeidsplassen sin som meningsfull, hvor den ansatte har ansvar og kunnskap (Hackman & Oldham, 1980, s. 72-73).

2.3.4 Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur

En av personene som er mest referert til i organisasjonslitteratur er Edgar Schein, Schein definerer organisasjonskultur som *«et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene»* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124).

Prinsippene for organisasjonskultur og kultur i samfunnet er i utgangspunktet ganske like, men det er et sentralt prinsipp som skiller fra disse to, og det er at en organisasjonskultur utvikles innenfor en organisatorisk ramme, med et utpreget fokus på felles opplevelser, tanker og mål for de samme individene i organisasjonen. Det legges da vekt på *«at kultur er et sett av meninger som mennesker i et felleskap har sammen og at kultur omfatter et system av felles verdier, symboler og meninger i en gruppe og kultur er et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening til ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen»* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123-124).

Når vi prater om motivasjon og trivsel på en arbeidsplass, er organisasjonskultur et meget sentralt emne innenfor det. Dette fordi organisasjonskultur kan ha sterke effekter på medlemmene sin atferd i organisasjonen, på samme måte som den formelle strukturen har (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123-124). Når det kommer til kulturelle organisatoriske effekter er det seks effekter som trekkes frem som viktige i studier som har blitt gjort. Disse seks effektene forklarer hva kultur betyr for hvordan en organisasjon fungerer. De seks effektene er organisasjoners suksess, tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-122). Vi skal nå se nærmere på disse 6 effektene nedenfor:

1. Organisasjoners suksess

Ifølge flere studier kommer det frem at organisasjoner som har en kultur som er inkluderende og samlende og gir en følelse av tilhørighet og fellesskap, kan være en suksessfaktor for organisasjonen, påvirke positivt i et stadig mer sterke konkurransemarked, samt viser og studier at en til dels sammenheng mellom effektivitet og organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120).

2. Tilhørighet og fellesskap

En god organisasjonskultur, skaper en god base for et sosialt fellesskap, det vil også kunne redusere usikkerhet og utrygghet. En organisasjonskultur vil gjøre at vi ikke føler på at det kun er «jeg», men det skaper «vi» følelsen, dette fordi det gir en følelse av et fellesskap. Et fellesskap er viktig for trivsel, det kan også gi en sterkere identitetsfølelse og sterkere lojalitetsfølelse, samt mindre fravær på jobb og større stabilitet i arbeidsforholdet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120).

3. Motivasjon

Hvis det er en sterk organisasjonskultur for sosialt fellesskap og opplevelse av identitet, kan dette virke motiverende. Hvis kulturen i organisasjonen har felles mål og verdier, som de tar kollektivt eierskap til, kan det ha en motiverende effekt som øker prestasjonene blant individene i organisasjonen. Det er et mål som alle jobber mot, og det å ha et «større mål» som alle jobber mot kan ha en sterkere motiverende effekt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121).

4. Tillit

En sterk kultur, vil skal sterkere tillit. Ved å ikke ha en kontrollerende kultur, med fokus på styring, kontroll og etterkontroll av arbeid, og heller ha en mer tillitsbasert kultur, hvor man stoler på at alle gjør det de skal i forhold til oppsatte normer som er oppsatt, vil det det skapes mer handlingsfrihet og fleksibilitet i organisasjonen. Dette vil gi større rom for å fornye seg operasjonsmessig. Tillit mellom en eller flere personer er som regel noe som er samhandling over tid, og innebærer at disse to faktorene er til stede: en sterk fellesskapskultur og at ansatte har tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121).

5. Samarbeid og koordinering

Gjennom en god kultur som legger til rette for tilhørighet, fellesskapsfølelse og tillit gir dette gode muligheter for et enklere samarbeid mellom ansatte i en organisasjon, fordi man stoler på hverandre, er avhengig av hverandre og ønsker å jobbe med hverandre mot et felles mål fremfor å etterstrebe kun en egeninteresse. Det vil også gjerne være en felles måte å kommunisere på, et felles språk, som igjen gjør at samarbeidet vil oppleves enklere. Ved at de ansatte har et ønske om å samarbeide og det ikke oppleves som tvunget til å gjøre det, vil det være en effektiv koordinering av aktiviteter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121).

6. Styring

Kultur kan som i likhet til struktur gi en pekepinn på hva som er passende atferd og kultur, og kan fungere som et "kognitivt kart", hvor individet kutter ut ubevisst informasjon som ikke passer til "kartet", og man forholder seg til den informasjonen som "kartet" angir som viktig. Dette er på samme måte, som formell struktur, med å fokusere og systematisere informasjonstilgangen. Et viktig moment er hvor det er en tillitsbasert ledelse mellom leder og ansatt, også kalt kranstyring, vil det være større grad av effektivitet, enn der hvor det er mer tradisjonelle byråkratiske administrative styringsmidler (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 122).

Videre skal vi se på noe som henger tett sammen med organisasjonskultur, nemlig organisasjonsstruktur. I likhet med organisasjonskultur, er organisasjonsstruktur noe som er viktig og kan ha påvirkning på de ansattes arbeidsliv og motivasjon. Først skal vi ses litt på hva organisasjonsstruktur er, deretter hva det innebærer.

«Formell organisasjonsstruktur» som ofte ansees som organisasjonen sitt «skjelett» innebærer arbeidsdeling og systemer for koordinering, styring og kontroll som er bestemt i en formell beslutningsprosess, ofte er dette formalisert gjennom skriftlig beslutning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 68).

Årsaken til at vi ønsker å ta opp både organisasjonskultur og organisasjonsstruktur i vår oppgave er fordi begge disse legger et grunnlag for motivasjon eller manglende motivasjon i en organisasjon. Det er viktig å ha grunnelementene som ligger under både kultur og struktur på plass for å kunne forstå fullt og helt dette på en arbeidsplass og hvordan man kan optimalisere en arbeidsplass. Motivasjon er komplekst. Det er mange direkte og indirekte

faktorer som påvirker motivasjon helt eller delvis, og derfor må alt dette tas med for å få et helhetlig nyansert bilde.

Ved å studere organisasjonsstruktur vil det gi oss en forståelse av effektivitet, produktivitet, arbeidsmiljø, motivasjon, kommunikasjon, beslutninger, makt, konflikter og innovasjon. Hvis vi skal konkretisere det enda mer, kan vi også si at det omhandler spørsmålene om: Hvordan skal oppgaver fordeles? Hvordan skal myndighet til å ta beslutninger fordeles? Hvordan koordinerer vi oppgavene som er i organisasjonen? Hvordan sikre at de ansatte gjør det de har ansvar for? (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 69-70).

2.3.5 Trender i arbeidslivet

I en bedrift er det ikke bygningene, maskinene eller det fysiske utstyret som er det viktigste. Det er de ansatte som er viktigst. Den ansatte sin kompetanse og hvordan den utnyttes er også blitt mer og mer viktig for at en organisasjon skal lykkes. I industrien har teknologien blitt mer og mer kompleks, noe som også stiller høyere krav til bedriften og de ansatte. Noe som igjen krever, i høyere grad nå enn før, stor fagkompetanse hos de ansatte. Det er færre ufaglærte nå. Tidligere var det personalpolitikk eller personaladministrasjon, men nå har dette blitt erstattet med HRM (Human Resource Management) og HR-avdelinger. Denne endringer tydeliggjør også hvor viktig de menneskelige ressursene har blitt for alle organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.228).

En annen tydelig endring som har vært i arbeidslivet er at det tidligere var mer preget av arbeid hvor den ansatte jobbet alene med konkrete oppgaver, noe som har endret seg de siste tiårene, da dette arbeidet har blitt mer og mer automatisert. Grunnet datateknologi og at arbeidets art har endret seg, kreves det nå i større grad at de ansatte jobber mer sammen. Det er med andre ord større grad av samarbeid i oppgaveløsningen. Teamarbeid har også blitt mer og mer vanlig, og «ansatte ved samlebåndet» har forsvunnet mer og mer. Nå skal de ansatte styre avanserte datateknologi og maskiner, samt gjøre arbeidet som teknologien ikke kan utføre. Det medfører en større grad av koordinering og samarbeid for at arbeidsprosessene skal lykkes. Det er ofte derfor vi også nå snakker om sosiale forhold når vi prater om motivasjon. Sosiale kjennetegn som er viktig for å forstå hva som skaper indre motivasjon er disse faktorer spesielt viktige:

- «1. Samhandling for god oppgaveløsning
2. Ha et godt system for tilbakemeldinger til hverandre
3. Sosial støtte fra bedriften
4. Kontakt eksternt som eksempelvis kunder, brukere og/eller klienter.»

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 251).

Arbeidslivet er komplekst og sammensatt av ulike komponenter som bransje, størrelse, alder, behov og kontekst osv. Noe som spiller en viktig rolle uavhengig av dette er ledelsen i bedriftene. Det er viktig at ledelsen kan motivere de ansatte på best mulig måte, for som vi har gått igjennom tidligere, samt skal se videre på, så spiller motivasjon en stor rolle for hele organisasjonen. Arbeidslivet har blitt et mer «krevende landskap» med tanke på den hurtige utviklingen innenfor informasjon og kunnskapsteknologien, noe som gjør at utfordringer og problemstillinger ledere står ovenfor er endret (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404.)

I forskning innenfor motivasjon ble det gjort ulike funn som viste at jo mer ytre motivert de ansatte var, jo mindre indre motiverte var de og motsatt. Det ble også gjort funn som tydet på at det var mest hensiktsmessig for de ansatte at det heller var fokus på å maksimere den indre motivasjonen og heller minimere den ytre motivasjonen. Forskningen viste videre at det var stor sammenheng mellom indre motivasjon og gode arbeidsprestasjoner (Kuvaas, 2017).

I en annen studie som ble gjort fra 2017, hvor 2500 personer ble intervjuet av Norstat på vegne av Stamina, svarte hele 65% at ved at de i svært stor eller noen grad tar initiativ i egen arbeidsdag, gjorde den mer interessant og effektiv. Organisasjonspysykolog Audun B. Petersen i Stamina Census, mener at det bør være en kombinasjon av den ansatte og organisasjonens ansvar når det kommer til dette. Organisasjonen må også muliggjøre dette gjennom at den ansatte har en viss frihet. Petersen sier følgende: «*I mange arbeidsmiljøer går mye erfaring og smart tilnærming tapt fordi ansatte ikke får mulighet til å diskutere erfaringer, jobbopplevelser og løsninger.*»

Ifølge undersøkelsen er følgende viktig for indre motivasjon:

- *“Interessante utfordringer (47 prosent)*
- *Tilhørighet, og å være en del av et fellesskap (41 prosent)*
- *Å bidra med verdifull innsats for samfunnet (27 prosent)*

- *Å lære (23 prosent)*
- *Å være der for mine gode kolleger (23 prosent)*
- *Å nå mine mål (14 prosent) “*

(Wenneberg, 2018).

Forskning viser at motiverte ansatte i større grad ønsker å gi en hjelpende hånd til en kollega, igangsette tiltak for at kolleger skal trives på jobb, viser omsorg til kollegaer som har det vanskelig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 229).

2.3.6 Leder, ledelse og rolleansvar

Ledelse er et stort forskningsområde, det finnes tusenvis av artikler og bøker om lederskap. Ledelse defineres som «*en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå et felles mål*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Ledelse kan oppsummeres som en relasjon. Ledelse mister sin betydning og effekt hvis den ikke har noen «følgere». Ledelse er en leder med ansatte, samt et felles mål man jobber mot, motivere de ansatte til å yte mer, samt skape trivsel på arbeidsplassen. Gjennom ovennevnte definisjon kan man også trekke frem tre sentrale aspekter. Vi skal nå se litt nærmere på disse tre aspektene:

1. Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer: det å være en leder er en formell stilling, hvor lederen er en person som har fått dette formelle ansvaret. Ledelse er et sett av handlinger, som ikke nødvendigvis trenger å bli utført av lederen, de kan bli overført til noen andre.

2. Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe: i dette aspektet så tenker vi på de store påvirkningsmulighetene ledelse har og hvordan en leder kan påvirke de ansatte til en ønskelig atferd gjennom posisjonen lederen innehar.

3. Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sitt mål på best mulig måte: det siste aspektet tar opp ledelse knyttet opp mot et målrettet arbeid. Hensikten til lederens atferd er med mål om å få de ansatte til å jobbe mot et felles mål som er knyttet til organisasjonen sitt mål. Når vi nå har vært gjennom disse aspektene kan vi se at ledelse og makt er nært beslektet. Det er snakk om at en leder skal få en ansatt til å opptre på en spesifikk og ønsket måte for å nå et mål. Det er med andre ord et viktig ansvar og en leder må være bevisst på sin rolle og makt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

Når vi nå har sett gjennom disse aspektene kan vi forstå hvorfor ledelse er så sentralt i de aller fleste organisasjoner. Gjennom alle disse bøkene og artiklene som finnes kan man lære om innovasjon, hvordan en organisasjon kan være mest mulig omstillingsdyktig, effektiv og hvordan organisasjonen kan være mest mulig konkurransedyktig i et konkurransemarked. Vi vil nå gå gjennom de fem mest sentrale områdene en leder er sentral i og hvorfor det er så viktig å forstå ledelse knyttet opp mot organisasjon, dette i tråd med Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 405);

1. Det handler også om *motivasjon*; store deler av en leders oppgaver og ansvar påvirker motivasjonen til en ansatt, eksempelvis gjennom å bli «sett og hørt», at den ansatte opplever hjelp og støtte. Ledere har en viktig rolle i å legge til rette for økt motivasjonen hos ansatte i en organisasjon.
2. En leder er også viktig for *strategi og strategisk beslutning*, dette gjennom at en leder er knyttet opp mot et hierarki, med dette menes at en leder har autoritet og formell makt. Dette gjør en leder helt sentral når vi skal forstå strategiske valg en organisasjon gjør. Å ta valg for hvilken retning en organisasjon skal velge er sterkt knyttet opp mot en leder sin rolle og makt. Det samme kan også sies om en organisasjon sitt valg av struktur og systemer.
3. En leder er også viktig for *organisasjonskulturen*; hva lederen sier og gjør viser et eksempel for hvordan de ansatte skal oppføre seg på arbeidsplassen og dette er et svært viktig ansvar. De ansatte legger merke til dette og vil til dels preges av sin leders atferd og føringer som igjen påvirker organisasjonskulturen.
4. En leder har på mange måter en symbolsk rolle. Videre kan man også se at lederen er viktig for *endring og tilpasning* i organisasjonen, med dette menes at en leder har en viktig rolle når det kommer til organisasjonen sine endringsprosesser og om disse prosessene blir vellykket eller mislykket har ledelsen en stor rolle i.
5. Sist, men ikke minst har ledelsen en stor rolle innenfor *legitimiteten og effektiviteten* i en organisasjon. Nå har vi sett mye på en ledelse internt i bedriften, men ledelse er også viktig eksternt utenfor bedriften. Ledelse er et ansvar; både internt og eksternt. Atferden og ordene en ledelse har, vil påvirke de interne omgivelsene, men også de eksterne omgivelsene. Det vil påvirke hvilket inntrykk omgivelsene har av organisasjonen. Et helt sentralt spørsmål som da må stilles er: hva vil vi bli oppfattet som? Ledelsen har også en viktig rolle når det kommer til arbeidsprosesser, med dette

menes hvor godt de ansatte jobber, hvor mye de produserer og til syvende og sist resultatet til bedriften (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

Det er et stort ansvar å være en leder og ledelse fører med mange oppgaver og et komplekst ansvar. Med et samfunn som stadig er i endring grunnet informasjons- og kommunikasjonsteknologi, samfunnet «går raskere» og landskapet blir stadig mer og mer avansert, gjør dette at rollen en leder har på mange måter blir mer og mer utfordrende.

2.3.7 Så hva kan en leder gjøre for å øke motivasjonen til sine ansatte?

Store deler av en leders oppgaver og ansvar, i tillegg til deres “medmenneskelige” måter å være og møte folk på, vil påvirke motivasjonen til sine ansatte. «*Ledere som evner å trigge indre motivasjon hos sine ansatte, oppnår en konkurransefordel*» skriver professor Stig Berge Matthiesen ved Handelshøyskolen BI (Matthiesen, 2015). Videre påpeker han at «*Indre motivasjon er en fornybar kilde til gode prestasjoner og et utviklende arbeidsmiljø. Den indre motivasjonen blomstrer med spennende arbeidsoppgaver. Den er mer effektiv enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring og kreativitet er viktigere enn kvantitet.*» (Matthiesen, 2015). Med andre ord kan en leder gjennom sin væremåte ha stor innvirkningskraft blant sine ansatte, noe som igjen kan ha stor gevinst for bedriften.

Vi skal nå se videre litt på hva en god leder er ut ifra personlighetstrekk og ferdigheter, samt hvordan en leder kan legge til rette for å fremme motivasjonen til sine ansatte. Dette på grunnlag av forskning som er gjort. Ifølge forskning deles det inn i to ulike retninger når man skal se på hva en god leder er, det ene er personlighetstrekk og den andre retningen er ferdigheter. Ferdigheter er i motsetning til personlighetstrekk, noe man kan lære seg/ tilegne seg. Når det snakkes om personlighetstrekk deles dette ofte inn i fem-faktormodellen der de sentrale personlighetstrekkene og deres relasjon til ledelse er følgende:

- «1) *Nevrotisisme: Gode ledere utviser lite nevroisisme og lar seg dermed ikke stresse lett.*
- 2) *Ekstrovertsjon: Gode ledere er ekstroverte, trives med en stor sosial kontaktflate, hyppige møter med mange mennesker, og skiftende og stimulerende oppgaver. De har også høy selvtillit.*
- 3) *Åpenhet for erfaringer: gode ledere er generelt sett åpnere for nye erfaringer enn ledere som gjør det dårligere.*

4) Omgjengelighet: gode ledere er omgjengelige og mestrer situasjoner som forbindes med stort behov for mellommenneskelig nærhet og empati. De søker innflytelse og makt, men kombinerer dette med innsikt i grenser for bruk av makt (makthemming).

5) Samvittighetsfulle: gode ledere skårer høyt på denne faktoren, og er grundige, pliktoppfyllende, har et høyt aktivitetsnivå og er opptatt av å lykkes. De er prestasjonsorienterte og veldig opptatt av å få ting gjort»

(Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 408-409).

Vi har nå gått gjennom fem personlighetstrekk som er vesentlige at ledere innehar. I femfaktormodellen fremkommer det oppsummert frem at lav grad av nevrotisisme og høy grad av ekstrovert, åpenhet, omgjengelighet og samvittighet er ansett som vesentlige personlighetstrekk for å være en god leder.

Vi skal nå se videre på hvilke ferdigheter som ansees som viktige at en god leder innehar. Når vi snakker om sentrale ferdigheter som er viktig at en leder innehar er det en inndeling på tre hovedkategorier. Disse er følgende:

«1) Personlige ferdigheter: selvinnsikt, evne til å løse problemer og være kreative, og evnen til å mestre stress.

2) Mellommenneskelige ferdigheter: evnen til å kommunisere med andre og lytte og gi støtte, evnen til å kunne motivere og påvirke andre, evnen til å håndtere konflikter

3) Gruppeorienterte ferdigheter: delegere myndighet og bygge team som fungerer bra»

(Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 411).

Nå har vi sett gjennom tre ferdigheter som vurderes som essensielle at en leder har. Det er viktig at lederen legger til rette for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Et godt lederskap er med andre ord viktig. Vi kan også se at majoriteten av kommentarene som har kommet fra respondentene i vår spørreundersøkelse omhandler ledelsen på en eller annen måte. Det er flere ting en leder kan gjøre for å oppnå motivasjon blant de ansatte. Noe av det en leder kan gjøre for å fremme motivasjonen til de ansatte kan ifølge Naro (2021) blant annet være:

«1) Hjelp ansatte med igangsettelse av handling for å oppnå motivasjon.

2) Etablere en støttende organisasjon basert på tillit, aksept og anerkjennelse.

3) Gi rom for autonomi, kompetanse og gode sosiale relasjoner på arbeidsplassen.

- 4) *Sette klare mål, og vise nytteeffekten av å nå målene.*
- 5) *Gi ansatte mulighet til utvikling i jobben.*
- 6) *Investere tid og ressurser i de ansattes personlige utvikling».*

Ut fra resultatene i denne undersøkelsen kan vi se at det samsvarer med teorien til Deci og Ryan (selvbestemmelsesteorien), hvor både det å kjenne på tilhørighet og mening i hverdagen kommer høyt opp på listen. Et godt lederskap er viktig, der lederen ser og lytter til den ansatte, samt legger til rette for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Basert på de ovennevnte personlighetstrekkene og ferdighetene som er listet opp, kan man gjenkjenne en profil over hva en god leder skal inneha av mellommenneskelige evner og atferd.

Mennesker er forskjellige, med ulike behov og ønsker. Men allikevel går det an å si at noen ting muligens er universelle behov. Det er viktig at en leder er en god rollemodell, ved å kunne gi sine ansatte utfordringer, ha omtanke for sine ansatte, samt styrke sine ansatte sin motivasjon og engasjement på jobb. Hvis dette er på plass kan det bære gode frukter for bedriften, som gode prestasjoner og et godt arbeidsmiljø (Matthiesen, 2015). Dette samsvarer med transformasjonsledelse, hvor lederstilen har fokus på karismatiske ledere som leder gjennom inspirasjon, motivasjon, stimulering og er støttende (Avolio & Bass 1995, Bass 1985, Bass & Avolio 1995, Burns 1978) (Deci et al., 2017, s.31). Dette er i motsetning til transaksjonsledelse, hvor det er større fokus ytre motivasjon, som lover, regler, belønninger og kontroll, som videre har negativ påvirkning på de grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci et al., 2017, s. 31-32).

2.3.8 Oppsummering

Gjennom dette kapitlet har vi tatt for oss selvbestemmelsesteorien som er helt sentral for å forstå indre motivasjon, som er hovedtema i vår studie. Videre har vi tatt for oss sentrale teorier som ser på motivasjon både på individnivå og i arbeidsrelasjoner. Vi mener at med denne gjennomgangen, har vi lagt et godt grunnlag for å gå videre med forskningen vår om de ansattes indre motivasjon i Aarbakke AS.

3 METODE

I dette kapittelet skal vi redegjøre for vårt metodevalg, knyttet opp mot forskningsspørsmålet vårt. Vi vil gå inn på hvordan vi har gjennomført innsamling av data, analyse og tolkning av data. «*Metodelæren diskuterer hvilke metoder som fungerer best når det gjelder å oppnå mest mulig sann kunnskap om forhold undersøkelsen skal belyse*» (Hellevik, 2015). Metoden brukes for å kunne gjennom resultatene gi en generalisering i forhold til den gruppen mennesker en forsker på, gi riktig informasjon om situasjonen samt verktøy for å kunne gi et autentisk bilde på forskningsområdet (Hellevik, 2015).

Det finnes utallige metoder som kan brukes for en systematisk gjennomgang av dataene og samfunnsforholdene som skal undersøkes. Hvilke konkrete metoder som skal brukes, avhenger av hvilke samfunnsforhold som skal forskes på, samt problemstillingen for undersøkelsen. Innen metodevalg kan man skille mellom to typer: kvantitativ og kvalitativ metode. Vurderingen om hvilke metoder som velges avhenger ut ifra hvilke data som skal undersøkes. De mest sentrale metodene for kvalitativ datainnsamling er deltakende observasjon, strukturerte intervjuer og kvalitativ innholdsanalyse. Viktige metoder som brukes for innsamling av kvantitative data er strukturert utspørring (survey), strukturert observasjon og kvantitativ innholdsanalyse. Når en kombinerer kvalitativ og kvantitativ forskning i forskningsdesignet, kalles dette en «mixed methods» tilnærming, og er en form for metodetriangulering (Horn, 2012, s. 128).

Vi har i vår oppgave valgt å bruke kvantitativ metode i form av strukturert utspørring, for besvarelse av forskningsspørsmålet vårt. Det ble i tidlig fase vurdert om vi skulle ha metodetriangulering, men triangulering gjennomføres ofte for å forbedre validiteten til kvalitativ forskning, kontra kvantitativ forskning (Horn, 2012, s.128). Med triangulering ønsker man å øke validiteten og reliabiliteten, mens det i praksis ofte medfører forvirring og mangel på klarhet istedenfor (Horn, 2012, s.128), og bør derfor gjøres med varsomhet.

Vi sendte ut vår spørreundersøkelse våren 2023, med svarfrist siste uke i april. Etter svarfristen på spørreundersøkelsen, skjedde det en større organisatorisk endring i Aarbakke AS, hvor det ble offentliggjort større endringer i ledelsen. Vi har derfor ikke hensyntatt dette i vår oppgave, da vi ikke har hatt kjennskap til dette på et tidlig nok stadium. Det kan derfor

ikke utelukkes at denne prosessen internt hos Aarbakke AS kan ha hatt påvirkning på respondentene i spørreundersøkelsen vår.

3.1 Forskningsdesign og hypoteser

Ønsket vårt for denne oppgaven er å finne ut av hvordan fokus på indre motiverte ansatte påvirker bedriften. Vi har valgt å benytte oss av et kvantitativt forskningsdesign for å se på sammenhengen mellom fokus på indre motivasjon i en bedrift og den ansattes jobbtilfredshet. Ved å bruke kvantitativ metode, gir dette oss muligheten til å teste hypoteser vi har utviklet. Dette vil bidra videre til å besvare forskningsspørsmålet vårt.

Selv om vi i utgangspunktet ikke så for oss metodetriangulering, grunnet faren for å skape forvirring. Ble det underveis i oppgaven allikevel vurdert som hensiktsmessig med bruk av noe kvalitative data. Dette ble gjort gjennom samtaler med Frette i Aarbakke AS, for å kunne undersøke visse funn fra spørreundersøkelsen litt nærmere. De kvalitative dataene var nyttige spesielt for den delen av spørreundersøkelsen som omhandlet ledelse.

Vi vil her gi en beskrivelse av de ulike variablene som ligger til grunn for hvordan vi har utredet hypotesene i denne oppgaven.

3.1.1 Opplevd selvbestemmelse (autonomi)

Opplevd selvbestemmelse (autonomi) handler om individets opplevelse av selvstyre og det å ha valgfrihet til å ta egne beslutninger. Det er indre motivasjon og personlige verdier man utfører handlinger etter, og ikke kun basert på ytre påvirkninger.

Det er gjennom regulering av atferd at mennesker har tilgang og får tilfredsstilt sine primære behov, både fysisk og psykisk. Selvbestemmelse har et spesielt kjennetegn som et behov. For at kompetansen skal bli forbedret, samt brukt mest mulig suksessfullt, må autonomien samlet sett oppleves som tilfredsstilt. Med andre ord så er kompetanse viktig for autonomien.

Autonomi kan sees på som både en fenomenologisk og en funksjonell sak. Fenomenologisk, fordi autonomi omhandler graden en person opplever deres atferd som frivillig eller fullverdig godkjent av seg selv, i motsetning til at den er fremtvunget av seg selv eller eksterne omgivelser. Ved den funksjonelle delen, som omhandler når mennesker gjør en handling bevisst og av fri vilje, bringer man da alt av ressurser, interesser og kapasitet. Autonomi handler også om et behov for andre og gjensidig avhengighet av relevante grupper

(Ryan & Deci, 2017 s.97-98). Autonomi er med andre ord en mangfoldig og kompleks variabel som påvirkes av mange ulike elementer, kontekster og mennesker. Hvor man på den ene siden ønsker å “stå på egne ben”, men hvor man samtidig er avhengig av mennesker rundt seg.

Med bakgrunn i dette, har vi formulert følgende hypotese:

H1: Det er positiv sammenheng mellom opplevd selvbestemmelse og indre motivasjon

3.1.2 Opplevd kompetanse

Dette viser til et individs opplevelse av å være kompetent og effektiv i mestring av oppgaver og nå mål. For å opprettholde motivasjon og engasjement, er det viktig å oppleve mestring. Det er stadig blitt mer viktig for organisasjoner med både hver enkelt ansatte sin kompetanse på individnivå, men også kompetansedeling, og dette er også noe som er viktig for organisasjonen sin suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.228). Følgende hypotese er formulert:

H2: Det er positiv sammenheng mellom opplevd kompetanse og indre motivasjon

3.1.3 Opplevd tilhørighet

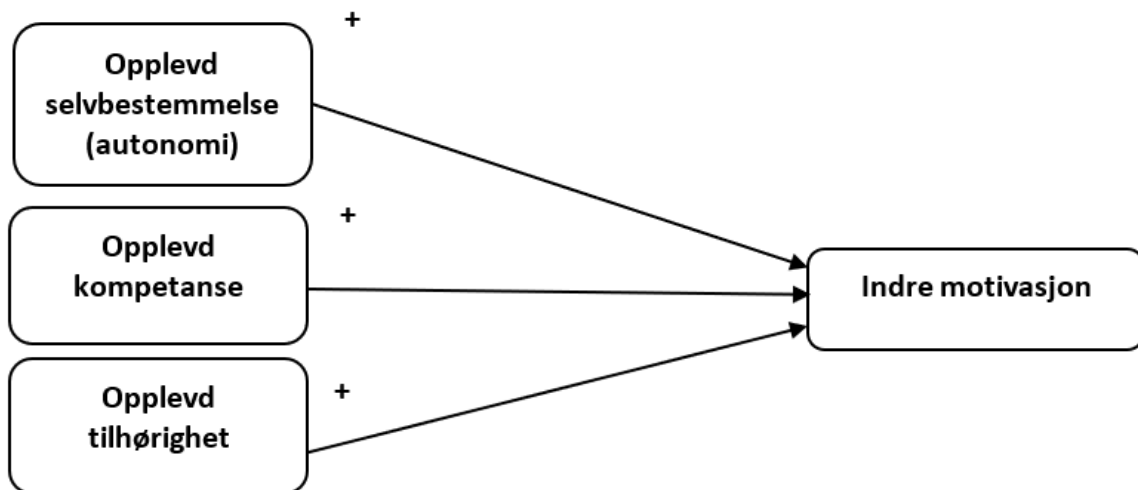
Tilhørighet handler om behovet for sosial tilhørighet. En organisasjonskultur lager en ramme rundt et sosialt fellesskap, som igjen kan gi hver enkelt ansatt en opplevelse av tilhørighet. For den ansatte kan dette forebygge usikkerhet og utrygghet, gjennom å være del av en relativt homogen gruppe. Et slikt fellesskap er viktig for trivsel på arbeidsplassen. Det er viktig at en føler seg akseptert og støttet av andre mennesker, for å øke den indre motivasjonen. Ved å ha felles mål og verdier, vil det igjen gi et ønske om å yte til fellesskapet. Det at man er del av et fellesskap, hvor en ikke greier å skape alene, men er avhengig av kollegaer og dem rundt seg for å få et godt resultat, har vist seg å kunne gi en motiverende effekt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.120-121).

Følgende hypotese er formulert:

H3: Det er positiv sammenheng mellom opplevd tilhørighet og indre motivasjon

3.2 Forskningsmodell

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien, og vi har sett på ulike variabler med bakgrunn i behovene som Deci & Ryan (1985) beskriver som vil øke indre motivasjon, dersom disse tilfredsstilles. Indre motivasjon er den avhengige variabelen, som vi ønsker å vite om endrer seg, dersom vi endrer de uavhengige variablene. De uavhengige variablene vi ønsker å se nærmere på, er fremstilt i forskningsmodellen under:



Figur 6: Forskningsmodell

Som vi kan se ut ifra forskningsmodellen vår, har vi tre uavhengige variabler, og en avhengig variabel. De uavhengige variablene til forskningsmodellen vår «*opplevd selvbestemmelse (autonomi)*», «*opplevd kompetanse*», og «*opplevd tilhørighet*» skal testes, for å se om det er en positiv sammenheng mot den avhengige variabelen «*indre motivasjon*».

3.3 Datainnsamling og måleinstrument

For datainnsamlingen valgte vi å gjennomføre en spørreundersøkelse. Spørsmål i spørreundersøkelse er en type måleinstrument vi har valgt å benytte i denne oppgaven. For å kunne teste forskningsmodellen vår som vist i figur 6, og generalisere funnene fra spørreundersøkelsen, må vi samle inn data fra den gruppen vi ønsker å undersøke, personer som er ansatt i Aarbakke AS. I metodelitteraturen omtales dette som populasjon (Horn, 2012, s. 104). Gruppen vi ønsker å undersøke er ansatte i bedriften, som vil si at vi utelukker lærlinger, mellomledere og ledere. Utvalget vårt er de personene som vi har valgt å ha med i

studien vår (Horn, 2012, s.104) og i denne oppgaven er det ansatte i bedriften Aarbakke AS. For å ytterligere ekskludere de personene som ikke faller inn under utvalget vårt, startet spørreundersøkelsen vår med ett kontrollspørsmål som gikk ut på om de hadde rollen/stillingen «ansatt» og ikke lærling, mellomleder eller lederroller. Spørreundersøkelsen besto av 16 spørsmål (i tillegg til kontrollspørsmålet), og ble gjennomført med verktøyet SurveyXact.

Linken til spørreundersøkelsen i SurveyXact ble videresendt til vår kontaktperson i Aarbakke AS, Frette, som distribuerte lenken til de ansatte. Spørreundersøkelsen var anonym, og det vil ikke være mulig å spore svarene tilbake til enkeltindivider. Det ble i forkant diskutert mellom oss, veileder og foreleser om Frette i Aarbakke AS skulle distribuere lenken til spørreundersøkelsen. En negativ side vi så med dette kunne være at ansatte følte seg «tvunget» eller «presset» til å svare på spørreundersøkelsen, eller at de ikke ville svare ærlig grunnet frykten for anonymitet. Det var viktig for oss å få frem i innledningen av undersøkelsen at spørreundersøkelsen er 100% anonym, selv for oss. Det at det kun ble distribuert en lik lenke for alle bidrar til å skape mer «trygghet» om anonymiteten. Etersom vi ikke er ansatte i Aarbakke AS, ble avveiningen at det var hensiktsmessig for oss å benytte oss av Frette til å distribuere samt motivere de ansatte for å ta undersøkelsen. En ulempe med en slik type spørreundersøkelse vil alltid være påliteligheten i svarene som gis. Det er frivillig å delta, det kan hende den som tok undersøkelsen hadde en bra/dårlig dag, tidspress mm. som kan ha påvirket svarene som ble gitt.

Underveis i oppgaveskrivingen konkluderte vi med at det var hensiktsmessig å også ta i bruk noe kvalitativ metode for å kunne belyse problemstillingen vår bedre. På bakgrunn av det, har vi hatt flere samtaler med Frette i Aarbakke AS, både gjennom digitale møter og skriftlige epost utvekslinger. Samtalene har båret preg av at Frette har snakket fritt om temaer vi har tatt opp med han. Vi har ikke benyttet en fastsatt intervjuguide, da vi som nevnt i utgangspunktet har en kvantitativ oppgave, og ikke så for oss å benytte kvalitativ metode i noe utbredt omfang. En intervjuguide kunne blitt opprettet underveis, men rammene rundt samtalene med Frette har fungert så bra, at vi har valgt å ha den uformelle rammen rundt dette. Videre har i hovedsak samtalene blitt benyttet for å understøtte funnene fra spørreundersøkelsen, og ikke som egne funn.

3.4 Dataanalyse

Etter at spørreundersøkelsen ble lukket i SurveyXact, gjennomgikk vi svarene fra respondentene. Med utgangspunkt i 300 ansatte minus 35 lærlinger, vil dette bety at Aarbakke AS har 265 ansatte. På forhånd, etter samtale med foreleser, hadde vi siktet på svar fra rundt 50 respondenter. Vi fikk svar fra 98 respondenter, som tilsvarer en svarprosent på 37%. Etter gjennomgang av svarene, var det et nettoutvalg på 72 respondenter som ble tellende i datainnsamlingen, de resterende svarte enten «nei» på at de «kun» var ansatte, eller ikke fullførte undersøkelsen innen den ble lukket. Dette gir en svarprosent på 27%. Ettersom vi ikke har eksakt tall for hvor mange av de 265 ansatte som har lederroller, vil svarprosenten i realiteten også være noe høyere. Det ble generert en rapport fra SurveyXact, som vi har valgt å benytte for å forklare funn sett opp mot forskningsmodellen vår, da rapporten gir en oversiktlig fremstilling av hvordan respondentene har besvart spørreundersøkelsen, og ikke minst fordelingen av hvordan de har svar. Datasettet ble deretter lastet over i Microsoft Excel, og videre over i IBM SPSS versjon 28 (SPSS).

For å forstå formen på datafordelingen har vi benyttet SPSS for å undersøke kurtosis og skewness. Videre har vi gjennomført faktoranalyse og Cronbachs alfa. Faktoranalysen er analysene der «alt korreleres mot alt», og prøver å finne fellestrekk i svarene gitt på de ulike påstandene (Thrane, 2018, s. 177), mens Cronbachs alfa brukes for å vurdere reliabiliteten, hvor den interne konsistensen blant enkeltvariablene blir testet (Thrane, 2018, s. 48). Disse statistiske metodene er benyttet for å undersøke validiteten og reliabiliteten i datagrunnlaget til oppgaven vår.

Regresjonsanalyse er gjennomført for å avdekke mulige årsakssammenhenger (kausale sammenhenger) mellom fenomener eller hendelser, som ofte er hensikten med kvantitativ dataanalyse (Johannessen et. Al., 2011, s.324). Her vil regresjonsanalysen benyttes for å se om vår forskningsmodell er signifikant, og i hvilken grad de uavhengige variablene har en påvirkning på den avhengige variabelen. Årsaks-variabler (uavhengig variabel) er egenskaper og kjennetegn som påvirker eller antas å påvirke effektvariabelen (avhengig variabel) (Johannessen et. Al., 2011, s.324).

Vi har valgt å utdype og forklare nærmere de statistiske metodene som har blitt brukt i denne oppgaven under kapittel 4. *Analyse av datainnsamling*, samtidig med gjennomgangen av selve analysen.

3.5 Validitet og reliabilitet

For å få relevante data i søken etter å få besvart forskningsspørsmålet vårt, er spørreundersøkelsen vår rettet mot ansatte i bedriften som ikke har lederansvar, eller er lærlinger. Ved å benytte de ansatte som kilder, ivaretas relevans og gyldigheten for det problemet som undersøkes, ved at vi måler det vi faktisk er ute etter, og ikke noe annet, som er det validitet handler om (Dalland, 2017, s. 40). Dersom en metode måler det man ønsker å måle, har den høy validitet (Helbæk, 2009, s. 12).

Vi skiller mellom indre validitet og ytre validitet. Før spørsmålene til spørreundersøkelsen startet, ble formålet med spørreundersøkelsen tydeliggjort, slik at respondentene var klar over dette. Det ble også informert om at spørreundersøkelsen var anonym. Spørreundersøkelsen har vært blitt ekspertvurdert, i form av at den ble presentert, gjennomgått og «godkjent» i flere runder med metodeforeleseren vår, både under og etter metodesamlingene. Utvikling av spørsmålene, både med tanke på relevans i tilknytning til forskningsspørsmålet vårt og generell korrigerende av feil og mangler, ble det lagt ned mye arbeid sammen med foreleseren.

I tillegg til at kildene våre er relevante, må også data vi henter fra kildene være relevante (Dalland, 2017, s. 60). For å ivareta indre validitet, har vi i undersøkelsen vår i hovedsak benyttet validerte spørsmål, noe som betyr at spørsmålene har vært benyttet tidligere, vært evaluert og analysert (Horn, 2021, s. 107), og av spørsmål opprettet av oss. Professor Anders Dysvik ved BI samt vår veileder Førsteamanuensis Tor Geir Kvinnen ved UiA, har bistått oss med anbefaling på hvor vi kunne finne validerte spørsmål innen indre motivasjon samt selvbestemmelsesteori. De validerte spørsmålene våre er hentet fra ulike kilder: Spørsmål som gjelder jobbtilfredshet er utarbeidet av Cammann, Fischman, Jenkis, & Klesh (1979). Videre har vi brukt spørsmål fra Spreitzer (1995), om psykologisk Empowerment (kompetanse og selvbestemmelse), og spørsmål om organisasjonsforpliktelse er hentet fra Meyer, Allen, & Smith, (1993), brukt i Kuvaas (2006b). Spørsmål om indre motivasjon fra Kuvaas & Dysvik (2009) har også blitt benyttet. Innen spørsmål om organisasjon og ledelse har vi også benyttet validerte spørsmål fra Lavelle, Brockner, et al., (2009, s. 2427), Van Dyne & LePine (1998) og Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001) brukt i Kuvaas (2008) og Kuvaas & Dysvik (2010a).

Vi har gjennomført faktoranalyse i SPSS, som bidrar til å øke validiteten ved å identifisere variablene som hører til under samme faktor. Ved at faktoranalysen kan identifisere nye

variabler, kan dette også forbedre validiteten gjennom å inkludere relevante aspekter som tidligere ikke har vært vurdert (Field, 2009, s. 627-629).

Svaralternativene vi har valgt å bruke følger Likert skala, en etablert skala utviklet av Rensis Likert, og gir en måte å måle variablene/respondenters svar på (Horn, 2012, s.112).

Spørsmålene er i hovedsak positivt formulert, med unntak av to spørsmål. På de egenutviklede spørsmålene, har vi hatt fokus på at spørsmålene ikke skal være ledende, men objektive og nøytrale.

For å ytterligere styrke validiteten i oppgaven, spesielt vedrørende det som omhandler ledelse, har vi hatt samtaler med Frette i bedriften.

Når det gjelder ytre validitet, vil en slik spørreundersøkelse sannsynligvis ikke være representativ for andre grupper blant annet grunnet størrelsen på populasjonen (ansatte i Aarbakke AS, bedrift på ca. 300 personer). Ytre validitet handler om hvorvidt resultatene fra en undersøkelse kan overføres i rom og tid (Johannessen et al., 2011, s. 411). Det kan være at bedrifter med færre eller flere ansatte ville besvart undersøkelsen annerledes. Hva slags type bedrift og hvordan den er strukturert kan også ha noe å si for hvordan besvarelsene ville vært. Ettersom spørreundersøkelsen kun er besvart av ansatte i Aarbakke AS, kan overføringsverdien være begrenset. Hvis vi skulle økt den ytre validiteten, kunne vi ha sammenlignet resultater fra tilsvarende undersøkelser eller gjennomført samme undersøkelse i ulike kontekster, og på ulike tidspunkt (Johannessen et al., 2011, s. 411).

Spørreundersøkelsen vår benyttet datainnsamling fra en avgrenset og kort periode, såkalt tverrsnittsundersøkelse (Johannessen et al., 2011, s. 78). Siden spørreundersøkelsen kun omhandler data fra en avgrenset periode, skal man være forsiktig med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid. Dette betyr at tverrsnittdesign ikke er den beste måten å avdekke om et fenomen påvirkes av ett eller flere andre fenomen, da slike sammenhenger bør være undersøkt med data over en lengre periode og hvor forskeren kan manipulere en eller flere årsaksfaktorer (Johannessen et al., 2011, s.79). Ettersom tverrsnittdesign kartlegger årsak-virkning samtidig, mens årsaken alltid kommer før virkningen i tid, betyr det at den statistiske analysen ved tverrsnittsdata ikke alene kan avgjøre om noe er årsak til noe annet (Thrane, 2018, s. 146).

Reliabilitet handler om at resultatene våre er pålitelige, det vil si om vi ville fått omtrent samme resultat om vi gjennomførte undersøkelsen en gang til (Wenstøp, 2004, s. 65).

Dersom man bruker samme metode for å måle noe gjentatte ganger, og får samme resultat, er reliabiliteten til metoden høy (Helbæk, 2009, s. 12). For å ivareta reliabilitet var det fokus på at de ikke validerte spørsmålene skulle bli formulert på en klar og konsistent måte for å unngå misforståelser og tvetydighet. Det at svaralternativene følger Likert skala, som er en validert skala bidrar også til å øke reliabiliteten.

Vi startet spørreundersøkelsen med en tydelig introduksjon til respondentene, med bakgrunn og forklaring av spørreundersøkelsen. Det ble også lagt inn infotekst underveis for å redusere risikoen for misforståelser, samt for å oppnå mer pålitelige svar fra respondentene. Videre var vi opptatt av at undersøkelsen ikke skulle være for lang, slik at respondentene ikke skulle miste konsentrasjonen underveis. Det ble informert om estimert tidsbruk for spørreundersøkelsen innledningsvis, slik at de ansatte kunne få en forventning om tiden det krevde av dem. På denne måten hadde de mulighet til å vente med å svare dersom de hadde dårlig tid, noe som kan redusere risikoen for at de «rusher» gjennom spørreundersøkelsen.

Faktoranalysen hjelper oss med å måle intern konsistens ved å undersøke strukturen til variablene og hvordan variablene henger sammen, og til å ta bort variabler som ikke måler samme underliggende fenomen som først antatt. På denne måten øker reliabiliteten ved at vi fokuserer på de variablene som er mest informative (Field, 2009, s. 627-629).

I forhold til samtalene med Frette, tok vi først opp spørsmålene vi hadde i de digitale møtene våre, før vi i etterkant av møtene sendte en epost med spørsmålene, slik at vi også fikk skriftlig svar tilbake. På denne måten reduserte vi risikoen for misforståelser, ved at vi først snakket om dette muntlig, før vi fikk det tilsendt skriftlig. Hvis det var uklarheter, kunne dette også bli adressert i den påfølgende skriftlige dialogen.

Uavhengig av type undersøkelse, vil det alltid være bortfall av respondenter. Dette kan være at folk ikke kan delta grunnet død, sykdom, ferie eller andre hendelser (Johannessen et al., 2011, s.262-263). Påskeferien kom underveis i perioden undersøkelsen vår var tilgjengelig for de ansatte i Aarbakke AS, og vi tok hensyn til dette ved at vi hadde undersøkelsen åpen i en lengre periode både før og etter påskeferien. Det kan videre være at respondentene ikke vil delta i undersøkelsen, fordi tema ikke er interessant, eller de er redde for hvorvidt resultatene vil bli behandlet konfidensielt (Johannessen et al., 2011, s.262-263). Dette er faktorer som kan påvirke validiteten og reliabiliteten i oppgaven.

Videre ble en større organisatorisk endring offentliggjort i samme periode som spørreundersøkelsen vår fant sted. I mai 2023 gav sjef i mange år Inge Brigte Aarbakke seg og Håkon Oma tok over som leder for Aarbakke AS. Det kom også en ny styreleder i denne perioden, Åge Westbø (Skarsaune, 2023). Strukturelle organisatoriske endringer kan i noen tilfeller oppleves som krevende og utfordrende for ansatte. Etersom vi ikke vet hvor mye av denne informasjonen de ansatte hadde kjennskap til i forkant, kan vi ikke utelukke at dette kan ha påvirket respondentene på spørreundersøkelsen vår.

3.6 Forskningsetiske hensyn

Når det gjelder forskningsetiske hensyn, skal vi blant annet se på hva en god ramme for å ivareta respondentene i spørreundersøkelsen er. Før vi ser på dette, skal vi se nærmere på hva etikk er. Etikk defineres som: *"Etikken («gresk, etos: sedelig») kan karakteriseres som moralens teori ved å klargjøre hva som er godt og rett, hva som er gode handlinger, og hvordan vi bør framtre i ulike situasjoner "* (Befring, 2020, s. 28).

I forskningsetikken er det formalisert ulike typer krav for å verne om de det forskes på, respondenten, for å unngå "overlast". Dette innebærer sikker oppbevaring av data samt ved publisering av resultat skal anonymiteten opprettholdes og at enkeltpersoner ikke skal være gjenkjennbare (Hellevik, 2015).

At forskning skal være forankret i anerkjente etiske verdier er et grunnleggende krav (Befring, 2020, s. 28). Vi har i forbindelse med arbeidet med vår studie et etisk ansvar for å følge visse retningslinjer.

For å ivareta deltakernes anonymitet, ble spørreundersøkelsen gjennomført i SurveyXact. Anonymiteten bidrar også til å øke sannsynligheten for ærlige svar fra respondentene. En lenke ble sendt ut til ansatte i Aarbakke AS. Det ble innledningsvis informert om at vi var studenter fra Høgskolen v/ UiA som skrev masteroppgave om Aarbakke AS, tema for masteroppgaven samt bakgrunnen og formålet med spørreundersøkelsen. Det ble videre informert om anonymiteten til deltakerne, og det er i spørreundersøkelsen heller ikke blitt stilt personlige spørsmål som kan skape ubehag eller oppfattes som sensitive. Det at undersøkelsen ble sendt til samtlige ansatte er med på å sikre mangfold i utvalget, slik at det blir en rettferdig representasjon av de ansatte i bedriften. Det har ikke vært innhentet samtykke skjema fra deltakere, men det har vært frivillig å delta i undersøkelsen vår, ved at de som ønsker gjennomfører undersøkelsen i SurveyXact. Dermed mener vi at vi i vår studie

har ivaretatt det grunnleggende prinsippet i forskningsetikken som sier at all deltakelse skal bygge på personlig samtykke, og at samtykket skal være gitt på et fritt, informert og forstått grunnlag (Befring, 2020, s. 32).

I tillegg har vi gjennom korrekt kildebruk og referanser opptrådt redelig og respektfullt ovenfor tidligere forskning og litteratur.

3.7 Avgrensning i spørreundersøkelsen

I spørreundersøkelsen vår har vi ikke gått inn i dybden på omstendighetene de ansatte er i. Vi har heller ikke tatt for oss interne faktorer, organisatoriske prosesser, resultat/økonomi til bedrift, om jobbsituasjonen de ansatte er i (sikker/usikker arbeidsplass), om det er pågående store saker som pågår internt som påvirker de ansatte. Vi har heller ikke sett på eksterne situasjoner som marked, etterspørsel, innovasjon, endringer osv. Det er med andre ord ulike faktorer som kan spille en rolle i respondentene sine svar, men vi har valgt grunnet oppgaven sin art og størrelse og ikke gå inn på alle disse aspektene, men har tatt noen faktorer som vi har fokusert på.

Det kan også hende at det er spesielt de ansatte som har hatt misnøye med ledelsen som har besvart undersøkelsen, som kan medføre at antallet «misfornøyde» oppleves høyt vs. det som faktisk er tilfellet.

Videre ønsker vi også å nevne at det vil kunne være tilfeller ved vår spørreundersøkelse, der ledelsen og organisasjonen gjør alt korrekt, selvbestemmelsesteorien følges, men de ansatte vil allikevel ikke være motiverte eller trives. Dette kan for eksempel være vanskelige ting i privatlivet, sykdom (psykisk og fysisk), og personlighet (negativitet og alt kan alltid være bedre/ «aldri fornøyd»). Disse faktorene har ikke blitt hensyntatt i denne oppgaven.

3.8 Oppsummering

Vi mener at gjennom vår metodiske tilnærming, har validiteten og reliabiliteten i vår studie blitt ivaretatt. Videre har de etiske hensynene til forskningen blitt drøftet, og vi har som forskere utvist varsomhet og stilt hverandre kritiske spørsmål underveis i prosessen, og sett hen til teorien for å finne sammenhenger. Vi har gjort avgrensninger og ikke minst benyttet ressurspersoner som metodeforeleser og veileder ved spørsmål.

4 ANALYSE AV DATAINNSAMLING

4.1 Analysestrategi

Analysene vi har gjennomført for å undersøke temaet indre motivasjon har vært å se på om det er kausale sammenhenger mellom årsaks-variablene opplevd tilhørighet, opplevd kompetanse, og opplevd autonomi mot effektvariabelen indre motivasjon. Det er kun respondenter som har besvart alle spørsmålene som er inkludert i utvalget.

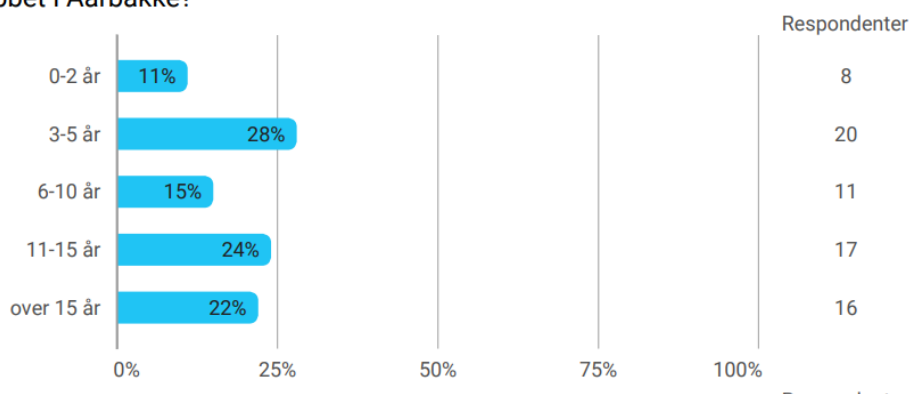
I denne oppgaven har vi benyttet IBM SPSS versjon 28 for å analysere dataene og teste hypotesene våre. Analyse fra SurveyXact er også blitt benyttet for å få frem statistiske målinger.

Da undersøkelsen ble lukket, og vi begynte å bearbeide svarene og datamaterialet, oppdaget vi at ikke alle spørsmålene ga oss den informasjonen som vi først antok at den ville gi. Dette resulterte i at det er noen spørsmål som vi ikke har brukt videre i analysen.

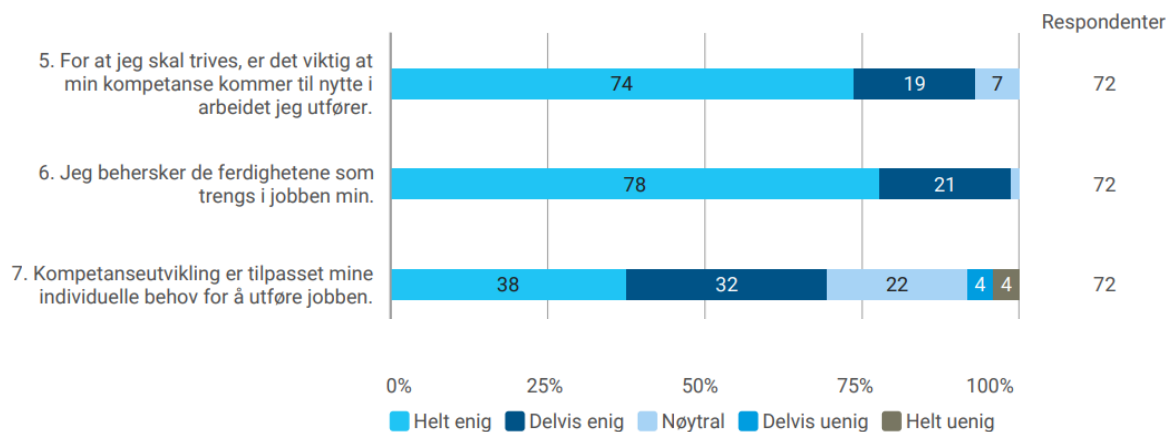
4.2 Analyse fra SurveyXact (beskrivende)

Det har vært respondenter som har jobbet fra 0-2 år, til over 15 år i bedriften som har besvart undersøkelsen, noe som er med å styrke datakvaliteten i forhold til variasjon på ansiennitet på de ansatte.

1. Hvor lenge har du jobbet i Aarbakke?

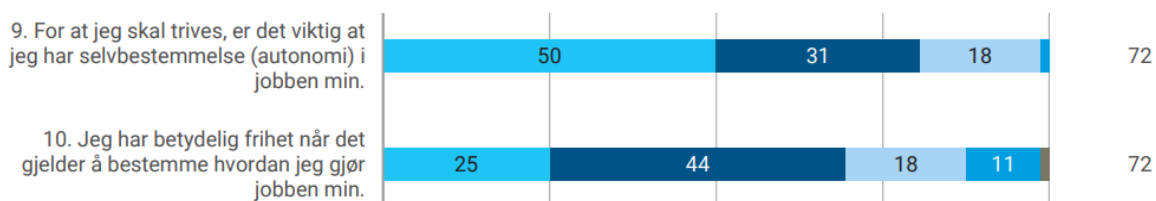


Kompetanse: Det var tre spørsmål i spørreundersøkelsen som omhandlet kompetanse



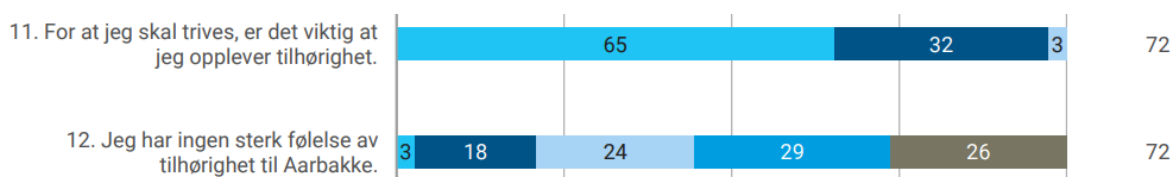
Det er 93% som svarer at de er “helt enig” eller “delvis enig” på at det er viktig at egen kompetanse kommer til nytte, for at de skal trives. Samtidig er det 99% som svarer “helt enig” eller “delvis enig” på at de behersker de ferdighetene som trengs i jobben.

Autonomi:



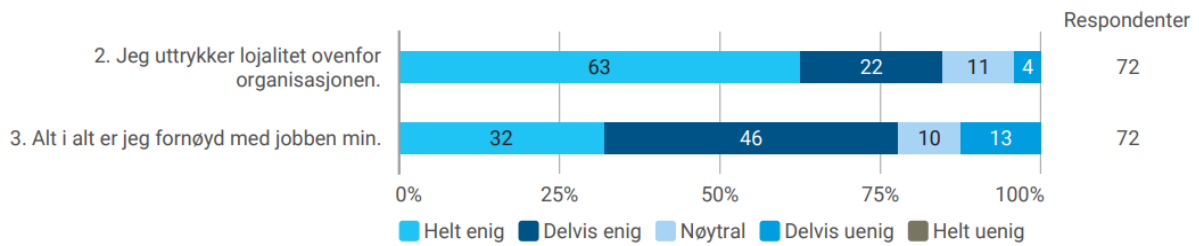
81% av respondentene er “helt enig” eller “delvis enig” om at autonomi i jobben er viktig for deres trivsel, og 69% er “helt enig” eller “delvis enig” opplever at de har autonomi i jobben.

Tilhørighet:



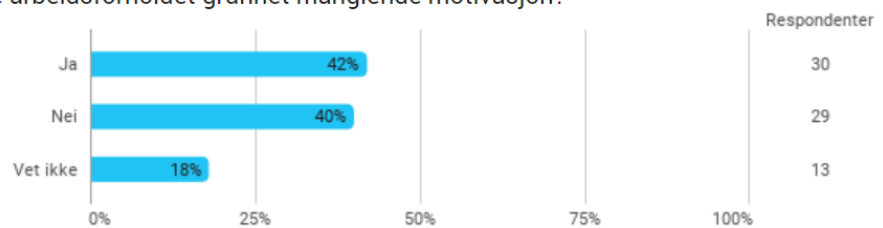
Det er 97% som har svart “helt enig” eller delvis enig” om at tilhørighet er viktig for at de skal trives i jobben, mens 55% har svart “delvis uenig” eller “helt uenig” på at de ikke har sterk følelse av tilhørighet i Aarbakke AS (R-spørsmål). Her svarer de ansatte at de mener at tilhørighet er viktig for trivselen, samtidig som litt over halvparten har en sterk tilhørighet i bedriften.

Av respondentenes svar, ser vi at hele 85% uttrykker lojalitet overfor organisasjonen, og 78% er alt i alt fornøyd med jobben sin.



Det er totalt 42% av respondentene som har svart at de har vurdert å avslutte arbeidsforholdet grunnet manglende motivasjon.

4. Har du vurdert å avslutte arbeidsforholdet grunnet manglende motivasjon?



4.3 Deskriptiv statistikk (beskrivende)

Deskriptiv statistikk fra SPSS inkluderer antall respondenter, gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet og kurtosis. Fullstendig tabell er lagt inn som vedlegg 2. Videre følger hovedfunnene fra den deskriptive statistikken:

Kurtosis og Skewness (skjevhet) viser fordelingsegenskapene til hvert spørsmål. Disse verdiene skal være lavere enn 2,52 (1% nivået), alternativt 1,96 (5% nivået) for at man skal kunne benytte spørsmålene til statistiske teknikker basert på normalfordeling (Sannes, 2004, s.7). For både kurtosis og skewness, har alle spørsmål en lavere verdi enn 2,52, mens vi noterer at det er et spørsmål som har verdi over 1,96. Dette gjelder spørsmål nummer seks, som har en verdi på 2.016 for kurtosis, som vil tilsa at mange respondenter har svart relativt likt.

Vi hadde ved utarbeidelsen av spørreundersøkelsen gruppert spørsmålene etter de uavhengige variablene vi ønsket å se på. Instrumentvalidering handler om at vi kontrollerer at spørreskjemaet fungerer til vårt formål, som illustrert i forskningsmodellen i figur 6 (Sannes, 2004, s.9). Dette innebærer at vi må undersøke om forskningsmodellen fungerer etter intensjonen, og om våre spørsmål gjenspeiler de begreper og variabler vi har angitt i forskningsmodellen (Sannes, 2004, s.9).

For dette formålet, benyttes faktoranalyse, som grupperer sammen påstander som respondentene pleier å svare ganske likt på - eller nokså ulike på (Thrane, 2018, s. 177). Faktoranalysen benyttes til å analysere strukturer av korrelasjoner i datasettet for å avdekke hvorvidt det eksisterer underliggende dimensjoner/faktorer. (Sannes, 2004, s. 9). Faktoranalyse kan avdekke konvergent og diskriminant validitet i spørreundersøkelsen. Med konvergent validitet menes hvordan spørsmålene tilhørende en variabel er mer konsistente med hverandre enn med spørsmål tilknyttet andre variabler (Sannes, 2004, s. 9). For den samme variabelen, bør respondentene svare systematisk likt. Diskriminant validitet handler om hvorvidt variablene våre måler ulike ting (Sannes, 2004, s. 9). For to ulike variabler bør svarene på spørsmålene være tilstrekkelig uavhengige av hverandre, sånn at man kan si at det er mål for ulike fenomener som blir representert (Sannes, 2004, s. 9).

For å gjennomføre faktoranalysen, benyttes SPSS, med metoden «Direct oblmin». Pattern Matrix fra faktoranalysen følger som vedlegg 3. Faktorene viser hvilke spørsmål som henger sammen, og bør gjenspeile variablene i forskningsmodellen. Dersom den ikke gjør det, må man vurdere å revidere modellen. For å undersøke hvilke faktorer spørsmålene tilhører er følgende regel benyttet:

- Faktorladningen skal være 0,5 eller høyere.
- Nest høyeste faktorladning skal være 0,3 eller lavere.
- Et spørsmål kan kun tilhøre en faktor

Faktoranalysen viser at spørsmålene slår på fire faktorer, og med ovenstående regler lagt til grunn slår spørsmål 14, 16, 15, 4, 8 og 12 på faktor 1. Spørsmål 5 og 9 tilfaller 2. Spørsmål 7 og 10 tilfaller faktor 3, mens spørsmål 11 slår inn på faktor 4.

For å få bedre resultat på faktoranalysen, ser vi at vi burde ha benyttet færre kategorier inn i spørreundersøkelsen vår, og heller valgt å ha flere spørsmål per kategori.

Cronbachs alpha gjennomføres for å ta en reliabilitetskontroll for hver faktor separat, for å se om den er så stabil at den kan benyttes som en skala (Sannes, 2001, s.17). Dersom faktoren kan benyttes som en skala, er det mulig å slå sammen spørsmålene innen samme faktor. Reliabilitetskoeffisienten i Cronbachs alpha kjøringen bør være på minimum 0,7 om man benytter variabler (spørsmål) utviklet i tidligere forskning, mens for egenutviklede variabler er den laveste godkjente verdien for en indeks en koeffisient på 0,60, for at skalaen skal ha godkjent reliabilitet (Thrane, 2018, s. 48-49). Etter å ha kjørt Cronbachs alpha for de

ovennevnte faktorene, får vi følgende resultat: For faktor 1 så fikk vi ikke en Cronbachs alpha verdi på over 0,7, men når vi delte spørsmålene etter om de var positivt eller negativt formulert, så fikk vi Cronbachs alpha verdi på over 0,7. For de positivt formulerte spørsmålene, så fikk vi en Cronbachs alpha på 0,834, se vedlegg 4. Det vil si at vi kan slå sammen spørsmål 4, 14 og 15, og lage en ny variabel som reflekterer svarene på spørsmålene. Tilsvarende ser vi for de negativt formulerte spørsmålene, hvor vi får en Cronbachs alpha verdi på 0,720. Således kan vi også lage en ny variabel for spørsmål 16, 8 og 12. Det påpekes at begge disse variablene tilhører samme faktor, og måler dermed aspekter av det samme underliggende fenomen (Field, 2009, s. 628). Videre viste faktoranalysen at spørsmål 5 og 9 tilhører samme faktor. Ved gjennomføring av reliabilitetstest får vi kun Cronbachs alpha verdi på 0,458. Dette viser at spørsmålene ikke i tilstrekkelig grad viser samme skala og bør ikke slås sammen til en ny variabel. Tilsvarende er det for den siste faktoren hvor spørsmål 7 og 10 faller innunder. Her får vi en Cronbachs alpha verdi på 0,476. Ifølge (Eisinga et al., 2012, s.8), er en feilkilde ved Cronbachs alpha at den underestimerer reliabilitet ved kun to variabler. På grunn av usikkerhet i reliabiliteten for faktorene med kun to spørsmål, så har vi valgt å ikke slå de sammen til en ny variabel.

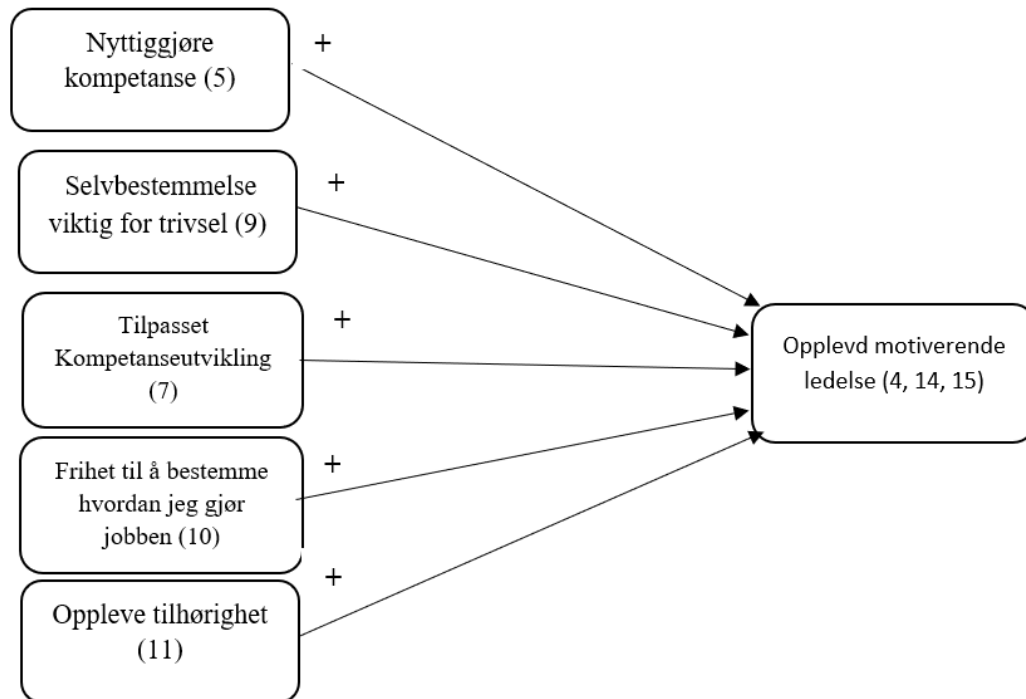
Spørsmål 4 er et ja/nei spørsmål, og følger ikke Likert-skalaen som de andre spørsmålene. Vi var derfor usikre om dette spørsmålet skulle være med i den nye variabelen som nå består av spørsmål 4, 14 og 15. Vi har valgt å beholde den, basert på at den lader sterkt på samme faktor som spørsmål 14 og 15, samt at man får en Cronbachs alfa på over 0,7.

4.4 Revidert forskningsmodell

Ut ifra faktor og reliabilitetsanalysene kan vi se at det er behov for å revidere forskningsmodellen vår. Dette ettersom de nye faktorene ikke direkte kan overføres til de opprinnelige variablene vi hadde tegnet opp i forskningsmodellen vår. Dette gjøres fordi de nye faktorene ikke ville gitt pålitelige svar på den opprinnelige forskningsmodellen vår, da vi heller ikke har kunnet teste hypotesene. Ved å revidere forskningsmodellene kan vi undersøke de nye faktorene, og analysere de kausale sammenhengene nærmere, sett opp mot problemstillingen vår.

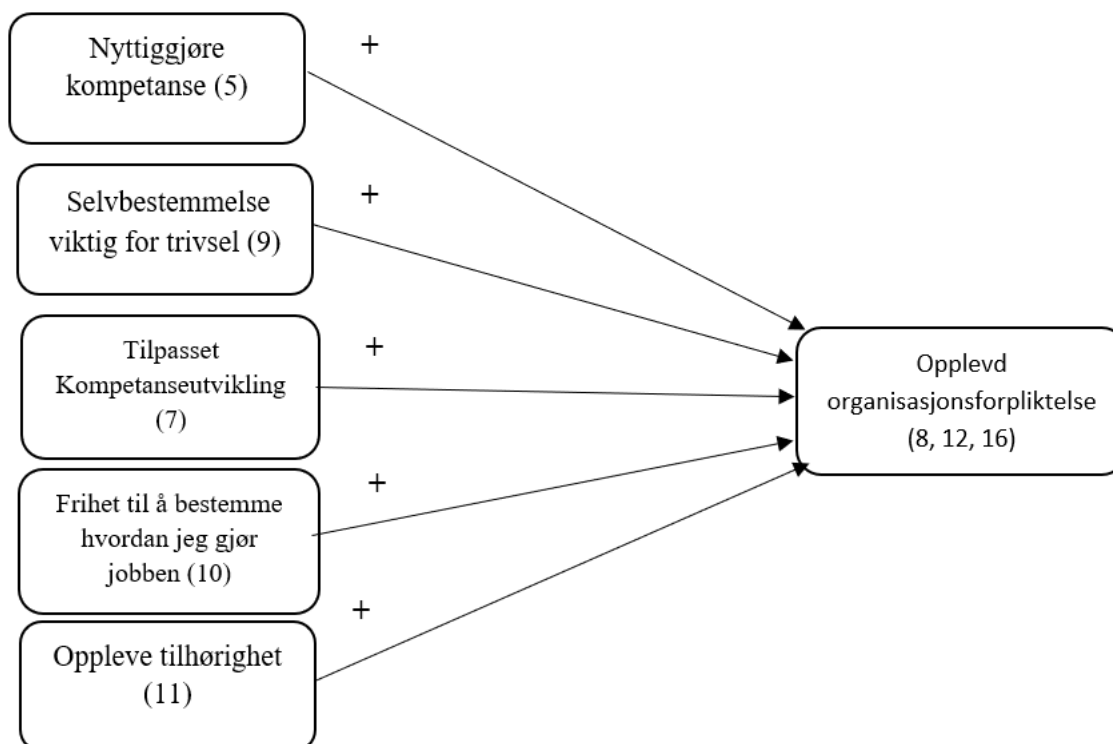
De reviderte forskningsmodellene benytter faktor 1 som avhengig variabel, og spørsmålene som tilhører faktor 2, 3 og 4 som uavhengige variabler.

Revidert forskningsmodell nr. 1 blir som følger:



Figur 7: Revidert forskningsmodell nr.1

Revidert forskningsmodell nr. 2 blir som følger:



Figur 8: Revidert forskningsmodell nr.2

4.5 Hypotesetesting

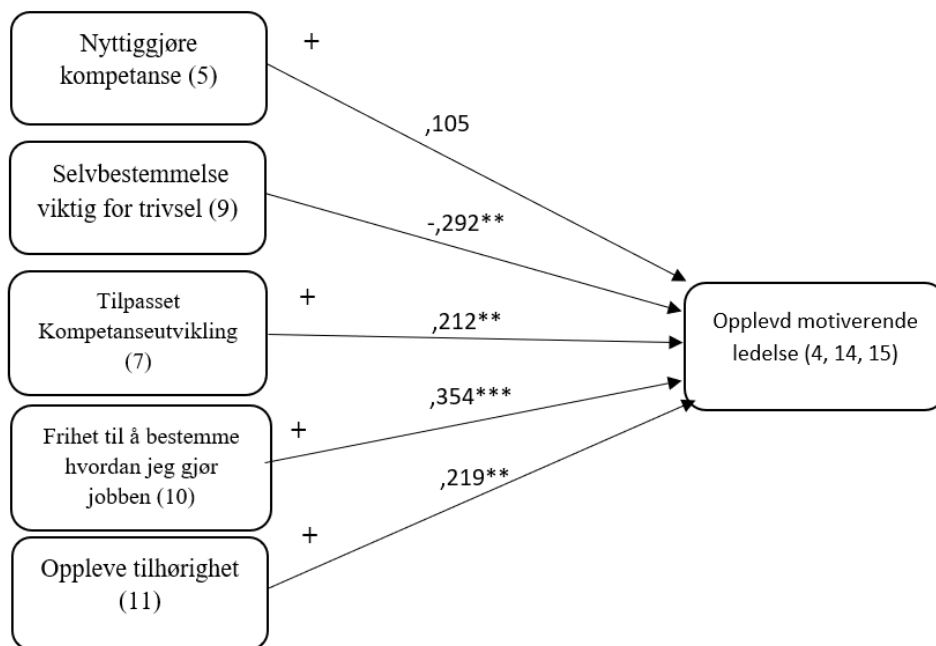
4.5.1 Regresjonsanalyse av revidert forskningsmodell nr. 1

Adjustet R-Square for revidert forskningsmodell nr. 1 er på 30,1%. I en regresjonsanalyse gir adjustet R-Square forklaring på hvor mye de uavhengige variablene forklarer variasjonen i den avhengige variabelen (Thrane, 2018, s. 92). En høy R-Square indikerer at de uavhengige variablene gir en god forklaring på den avhengige variabelen sin variasjon, men det er ikke et mål å ha høyest mulig- eller 100% forklart variasjon. Det er desto viktigere at tallene kan sammenlignes mot noe, slik at de kan tolkes på en meningsfull måte (Thrane, 2018, s. 92).

ANOVA er variansanalyse, en analyseteknikk som sammenligner gjennomsnitt for tre eller flere grupper (Thrane, 2018, s. 128). ANOVA modellen viser at regresjonsmodellen er signifikant på 1%-nivået, som betyr at vi har en modell som er signifikant, og med god forklaringskraft. Signifikansnivået viser sannsynligheten for å feilaktig forkaste en sann hypotese. I statistisk forskning benyttes hovedsakelig 5% nivået, noe som vil si at vi vil være

95% sikre på at det er mulig å generalisere funnet fra utvalget til populasjonen (Thrane, 2018, s.126).

Regresjonsanalysen for revidert forskningsmodell nr.1 (vedlegg 5) viser bl.a. signifikansnivået for hver uavhengige variabel, samt beta-verdien. For revidert forskningsmodell nr. 1 så ser disse nivåene slik ut:



Figur 9: Resultat revidert forskningsmodell nr. 1

*signifikant på 0,1 nivået

**signifikant på 0,05 nivået

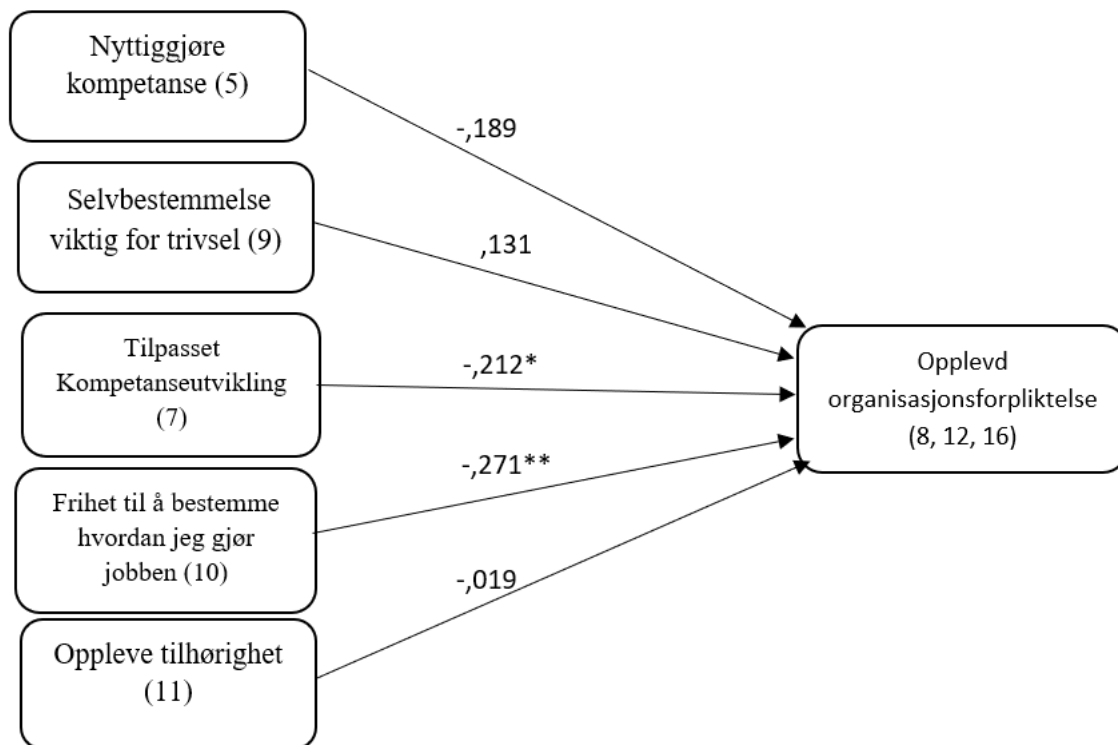
*** signifikant på 0,001 nivået

Ut ifra modellen ovenfor, kan vi se at alle variabler bortsett fra «Nyttiggjøre kompetanse» er signifikante. Signifikansnivået for «Nyttiggjøre kompetanse» ble målt til 0,324, noe som er vesentlig høyere enn 5% nivået, og er derfor ikke mulig å generalisere ut fra. Videre viser standardisert beta koeffisient (stigningstallet) endringen i den avhengige variabelen dersom den uavhengige variabelen øker med én (Thrane, 2018, s.63). Variabelen «Selvbestemmelse viktig for trivsel» er signifikant, men viser en negativ påvirkning på «Opplevd motiverende ledelse», det vil si at en økning i «Selvbestemmelse viktig for trivsel» vil ha en negativ effekt på «Opplevd motiverende ledelse».

4.5.2 Regresjonsanalyse av revidert forskningsmodell nr. 2

For revidert forskningsmodell nr. 2 er adjusted R-Square på 16,5%. 16,5 er ikke en spesielt høy R-Square, som betyr at de uavhengige variablene i relativ liten grad forklarer variansen i den avhengige variabelen (Thrane, 2018, s. 92).

ANOVA viser at modellen er signifikant på 0,03, som da er innenfor signifikansnivået på 0,05%. Standardisert betaverdi og signifikansnivå for hver enkelt variabel ser slik ut:



Figur 10: Resultat revidert forskningsmodell nr. 2

*signifikant på 0,1 nivået

**signifikant på 0,05 nivået

*** signifikant på 0,001 nivået

Modellen viser at «Tilpasset kompetanseutvikling» er signifikant på 10% nivået, og «Frihet til å bestemme hvordan jeg gjør jobben» er signifikant på 5% nivået. Begge har en negativ effekt på de avhengige variablene, som vil si at dersom de uavhengige variablene øker i verdi, så reduseres verdien på avhengige variabelen. Dette må ses i sammenheng med at den avhengige variabelen har negativt formulerte spørsmål. Øvrige uavhengige variabler i modellen er ikke signifikante. Regresjonsanalysen for revidert forskningsmodell nr. 2 er gjengitt i vedlegg 6.

5 DRØFTING

I dette kapittelet skal vi diskutere funnene fra spørreundersøkelsen. Med utgangspunkt i forskningsmodellen og hypotesene våre, sett opp mot relevant teori. Vi vil dele drøftingen i to deler. I den første delen vil vi ta utgangspunkt i forskningsmodellen og den deskriptive statistikken hentet ut fra spørreundersøkelsen, for å videre belyse hypotesene våre. På grunn av at faktoranalysen ikke identifiserte tilsvarende faktorer som forskningsmodellen vår, har vi ikke fått testet hypotesene ved gjennomføring av regresjonsanalyse. Likevel anser vi det som relevant å utdype funnene fra SurveyXact sett opp mot den opprinnelige forskningsmodellen.

I del to av drøftingen, vil vi benytte resultatet fra faktoranalysen, og de reviderte forskningsmodellene for å forklare statistisk signifikante sammenhenger som datagrunnlaget viser. Selvbestemmelsesteorien er en teori innen motivasjonsforskning, og denne studien startet med å utforske/tar utgangspunkt i denne teorien. «*Selvbestemmelse*», «*tilpasset kompetanseutvikling*», «*frihet til å bestemme hvordan jobben gjøres*» og «*oppleve tilhørighet*» har i studien sammenheng med «*opplevd motiverende ledelse*» og «*opplevd organisasjonsforpliktelse*», som er eksempler på motivasjon og jobbtilfredshet. Analysearbeidet av data fra spørreundersøkelsen viser at de reviderte forskningsmodellene våre inneholder signifikante sammenhenger, og vi skal drøfte disse videre opp mot teorien.

5.1 Drøfting opprinnelig forskningsmodell

I første del av drøftingen skal vi ta for oss funnene fra spørreundersøkelsen sett opp mot forskningsmodellen vår. I undersøkelsen var det et godt spenn av jobbansiennitet blant respondentene, fra 0 års ansiennitet til over 15 års ansiennitet.

5.1.1 Opplevd selvbestemmelse

Innenfor autonomi hadde vi to spørsmål knyttet til opplevd selvbestemmelse. Her svarte flertallet at autonomi er viktig i jobben deres i Aarbakke AS. Når det gjelder om de opplevde betydelig frihet, svarte fortsatt majoriteten at de opplevde dette, men det var flere respondenter som svarte «enig» vs. «helt enig». Dette kan tolkes som at de opplever autonomi, men ikke 100 % «frislipp», da det blant annet kan være begrensninger knyttet til dette pga. stillingens art, bedriftens posisjon, og arbeidsoppgavene.

I 2022 gikk bedriften med underskudd, og måtte iverksette tiltak (Skarsaune, 2023). De ansatte måtte tilpasse seg, slik at bedriften kunne snu resultatet uten å måtte permittere ansatte. I denne perioden, kan det være naturlig å anta at primærfokuset til bedriften var å snu det negative resultatet, og i en artikkel uttalte ledelsen i Aarbakke AS at «*De ansatte var enormt villige til å finne nye måter å gjøre ting på...*» (Skarsaune, 2023). Hvis vi ser dette i sammenheng med svarene i spørreundersøkelsen, kan denne situasjonen ha påvirket opplevelsen av autonomi, da fokuset muligens har vært hva bedriften har behov av den ansatte, og dette forklarer hvorfor ansatte har svart slik de har gjort i spørreundersøkelsen. Artikkelen henviser til fjoråret (2022), mens vår spørreundersøkelse ble gjennomført våren 2023. Grunnet den korte tidshorisonen, mener vi derfor at artikkelen og informasjonen derfra har relevans mot vår spørreundersøkelse.

Oppsummert kan vi si at de ansatte opplever autonomi på arbeidsplassen, men grunnet negative resultater som bedriften har hatt fokus på å snu, har muligens bedriften hatt større fokus på å snu det negative resultatet fremfor å dyrke autonomien.

5.1.2 Opplevd kompetanse

Vi hadde tre spørsmål knyttet til kompetanse i spørreundersøkelsen. Resultatene viser at de ansatte mener at det er viktig at deres kompetanse blir brukt, og ikke minst mener de at de innehar riktig kompetanse for arbeidet deres. Ser vi dette opp mot spørsmål 2 og spørsmål 3 som omhandler lojalitet ovenfor organisasjonen og fornøydhet i jobben, viser resultatene at det kan være positiv sammenheng mellom opplevd kompetanse og jobbtilfredshet.

Det er viktig for Aarbakke AS å kunne lage så gode systemer som mulig for å motivere de ansatte. Dette gjøres gjennom å ha god kunnskap om de ulike motivasjonstypene, driverne og resultatene bak dem (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.234).

Gjennom de strukturelle organisatoriske endringene som Aarbakke AS har vært gjennom, ved at det har kommet flere ansatte, har dette resultert i en mer avansert organisasjonsstruktur. Det har også vært en generell endring for dagens bedrifter som også Aarbakke AS er en del av. Det har vært en økning i kompetansekrav i arbeidsoppgavene, sammen med økt kompleksitet grunnet et mer digitalisert arbeidsliv og en enorm utvikling innenfor informasjons og kommunikasjonsteknologien (IKT). Dette har ført med seg endringer i

rammebetingelsene til hver enkelt bedrift. Disse enorme endringene som har vært har medført at kartlegging av motivasjon er desto viktigere for bedriften (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 28). Den nye teknologien utfordrer bedriften til å løse oppgaver annerledes enn tidligere, og ikke minst utvikle nye forretningsmodeller og hvordan ting gjøres (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 29). Dette kan igjen påvirke hvordan ansatte opplever at de besitter korrekt kompetanse, og hvorvidt deres kompetanse kommer til nytte.

Vi ser at det sannsynligvis er en positiv sammenheng mellom opplevd kompetanse og jobbtilfredshet. En mer digitalisert og kompleks arbeidshverdag medfører at bedriften må i større grad enn tidligere kartlegge og matche ansattes kompetanse med arbeidsoppgavene. Dette for at kunnskapen skal komme til nytte, og ikke minst legge til rette for økt jobbtilfredshet.

5.1.3 Opplevd tilhørighet

For variabelen tilhørighet ble det utformet to spørsmål. Nesten samtlige svarte i spørreundersøkelsen at tilhørighet er viktig for at de skal trives, mens det var større spredning når det kom til følelse av sterk tilhørighet til Aarbakke AS. De ansatte mener altså at tilhørighet er viktig, men opplever ikke i like stor grad dette hos Aarbakke AS. Hvorfor er det slik? Ifølge Frette (16. okt. 2023), så har bedriften en rekke sosiale tiltak, som rødtur, treningssenter osv. Han skriver videre at «*Vi støtter og følger godt opp ansatte om det skulle være utfordringer hos den enkelte*». Dette er sammenfallende med forskningen, hvor metastudie viser at de sosiale aspektene ved jobben er like sterke som trekkene i arbeidsoppgavene. For å skape en motiverende arbeidsplass er det viktig å legge til rette for oppgavene som skal gjøres, den sosiale samhandlingen, tilbakemelding og støtte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 252). De siste årene har bedriften hatt en vekst som har medført økning i antall ansatte. Dette kan påvirke de ansattes opplevelse av tilhørighet, når det tidligere har vært en mindre bedrift med færre ansatte. Når antall ansatte øker i en bedrift, vil dette kunne påvirke arbeidsdagen i form av samarbeid, kontakt og relasjoner. Dette kan være med å påvirke hvordan enkelte ansatte opplever sin rolle og tilhørighet.

Her ser vi at de ansatte mener at opplevd tilhørighet er viktig for jobbtilfredsheten, noe de i varierende grad opplever hos bedriften. Noe av årsaken til dette, kan være forbundet med økningen av antall ansatte, som igjen kan føre til endringer i felleskapet.

5.1.4 Indre motivasjon

Ifølge selvbestemmelsesteorien er kompetanse, tilhørighet og autonomi viktige faktorer for å kunne oppleve indre motivasjon. Basert på resultatene fra spørreundersøkelsen kan vi si at indre motivasjon og jobbtilfredshet har en sammenheng, da de ansatte i Aarbakke AS har synonymt svart helt enig/enig på spørsmålene rundt indre motivasjon, og hvorvidt de er fornøyde med jobben og viser lojalitet til organisasjonen.

Det er gjort ulik forskning på indre versus ytre motivasjon. Deci et al., (2017, s.28) henviser til en studie gjort av Sheldon & Krieger (2014), hvor de så på høytlønnede advokater i privat sektor med pengefokus, opp mot advokater i offentlig sektor hvor fokuset var på å betjene offentligheten. Studie viste at gruppen med ytre ambisjoner rapporterte om større negativ effekt og lavere velvære sammenlignet med gruppen som tilhørte offentlig sektor (Deci et al., 2017, s. 28). Resultatet viste at selv et vellykket fokus på å oppnå ytre mål ikke gir pålitelig mer lykke eller velvære (Deci et al., 2017, s. 28). Dette viser at indre motivasjon er en vesentlig faktor for jobbtilfredshet og en viktig faktor for en bedriftens konkurransedyktighet.

Vi kan oppsummere med at indre motivasjon og jobbtilfredshet henger sammen, mens ytre motivasjon ikke nødvendigvis har samme effekten.

5.1.5 Ledelse

Vi skal nå se videre på begrepet ledelse. Spørsmål nr. 4 omhandlet hvorvidt den ansatte har vurdert å avslutte arbeidsforholdet grunnet manglende motivasjon. Her var det 42% som svarte at de har vurdert å slutte. I spørreundersøkelsen ba vi dem som svarte “Ja”, om å oppgi en kort begrunnelse for den manglende motivasjonen. Halvparten av begrunnelsen omhandler ledelsen, hvor begrunnelse som “dårlig ledelse/manglende ledelse” eller tilsvarende blir oppgitt 11 av 30 ganger. Ettersom det kom inn mye kommentarer angående ledelsen, har vi valgt å belyse dette nærmere.

Ifølge forskning av Hon (2012) og Williams et al. (2014) gir kontrollerende ledelse de ansatte opplevelsen av lavere autonom motivasjon, og ikke minst økte symptomer av utbrenthet (Deci et al., 2017, s.26). Flere av kommentarene antyder at den ansatte ikke blir lyttet til, som kan linkes opp mot manglende autonomi.

I møte med Frette (16 okt. 2023), var blant annet kartlegging av de ansattes opplevelse av ledelsen, noe han syntes var viktig. Bedriften var i en prosess med utarbeidelse av en intern spørreundersøkelse for å kartlegge hvordan ansatte opplever ledelsen. Dette er noe som er positivt og viktig, da man kan se på et arbeid i forhold til jobbtilfredshet som en kontinuerlig prosess. Jobbtilfredshet er en kontinuerlig prosess, og det er både positivt og viktig at bedriften jobber og har fokus på dette.

Ser vi dette i sammenheng med motivasjon hos de ansatte, bør ledelsen i størst mulig grad ha et mål om å ha mest mulig motiverte ansatte. Dette støttes opp av Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 228-229) som sier at motiverte ansatte kan gi større operativ effektivitet, bedre økonomiske resultater, varige konkurransefortrinn og et bedre arbeidsliv.

Oppsummert kan vi se at personligheten til lederen er viktig. Dette er forståelig med tanke på alle de ulike menneskene en leder møter i løpet av en dag. Disse menneskene har ulike behov og ønsker, men trenger alle å bli møtt med empati og forståelse. En leder må ha evnen til å kunne kjenne og forstå seg selv som et grunnlag. Videre må ikke lederen være redd for å hjelpe til når utfordringer og problemer oppstår i bedriften, tenke løsninger og muligheter for å bidra både på individnivå, men også på et kollektivt nivå. Dette for at den ansatte og bedriften skal kunne nå sine mål. Man kan med dette også forstå at det å være leder er en krevende rolle, og at det da er viktig at lederen kan beholde roen i stressende og tøffe situasjoner. På den måten kan lederen bidra med å skape trygghet i bedriften, være en god støttespiller og stille opp ved behov for samtaler. Ledelsen bør ha fokus på motiverende ledelse, da dette kan ha ulike positive gevinster for bedriften.

5.2 Drøfting reviderte forskningsmodeller

I del to av drøftingen skal vi se på de reviderte forskningsmodellene våre. Det var fem nye uavhengige variabler basert på tre ulike faktorer, og to nye avhengige variabler basert på en faktor.

5.2.1 Selvbestemmelse viktig for trivsel (9)

Variabelen “selvbestemmelse viktig for trivsel (9)”, har en signifikant negativ påvirkning på «opplevd motiverende ledelse», det vil si forskningsmodell nr.1. Variabelen handler om den ansatte mener at selvbestemmelse er viktig i jobben for at de skal trives. Det at variabelen har en negativ påvirkning kan ses i sammenheng med den prosessen bedriften var i 2022, hvor

fokuset var på å «redde bedriften» gjennom en tøff periode, og muligens en periode hvor ledelsen sitt fokus på den ansattes autonomi var mindre tilstedeværende. Frette sier at det spesielt etter COVID har vært «*større kamp om ressursene og arbeidskraften*», hvor «*konkurrerende bedrifter nærmer seg dem både med utstyr og aktiviteter*». Tilbud/etterspørsel, økonomi og konkurransen i markedet er blant annet faktorer som kan påvirke den ansattes følelse av opplevd selvbestemmelse. Disse eksterne faktorene vil kunne påvirke bedriften på en måte som gjør at ledelsen ikke alltid kan gi de ansatte det handlingsrommet de ønsker.

Ut ifra det som er nevnt i avsnittet ovenfor kan det se ut til at COVID og den prosessen bedriften var igjennom i 2022 kan ha hatt påvirkning på de ansattes opplevelse av autonomi, samt deres opplevelse av ledelsen.

5.2.2 Tilpasset kompetanseutvikling (7) og Frihet til å bestemme hvordan jeg gjør jobben (10)

I faktoranalysen ser vi at «tilpasset kompetanseutvikling» og «jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min» tilhører samme faktor, som vil si at de forklarer samme underliggende fenomen.

For å kunne oppleve arbeidsplassen som meningsfull, er det viktig at den ansatte har en jobb som krever variasjon i ferdigheter, noe som gir en oppgaveidentitet, oppgavebetydning, opplevelse av selvbestemmelse på jobb og feedback på utført arbeid (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 71).

Som en av tre grunnleggende psykologiske faktorer, er kompetanse en viktig faktor for å skape mestringsfølelsen. Ved at kompetanseutviklingen til den ansatte er tilpasset behovet for en god jobbutførelse, vil dette bidra til økt motivasjon hos den ansatte, noe som støttes av Hackman og Oldham (1980), som hevdet at optimal utforming av jobber var den mest effektive måten å motivere individer på (Gagné & Deci, 2005, s. 342).

Hackman og Oldham trekker frem i sin motivasjonsteori ved å tilpasse jobben til den ansatte, vil dette gi økt indre motivasjon. Dette gjøres gjennom å blant annet ved å gi mulighet for variasjon i arbeidet som skal utføres, legge til rette for en frihet i arbeidsoppgavene, samt at lederen til den ansatte gir meningsfulle tilbakemeldinger om den ansattes utførelse av

arbeidsoppgavene (Gagné & Deci, 2005, s. 342). Dette vil med andre ord si at for de ansatte i Aarbakke AS vil oppfølging, frihet og fleksibilitet kunne ha en positiv effekt på kompetanseutvikling.

«Frihet til å bestemme hvordan jeg gjør jobben» handler om autonomi. Autonomi er helt grunnleggende i selvbestemmelsesteorien og har en signifikant påvirkning på både «opplevd motiverende ledelse» og «opplevd organisasjonsforpliktelse». De ansattes mulighet for selvbestemmelse påvirker deres opplevelse av både ledelsen og organisasjonen, som kan antyde at ansatte i bedriften betrakter autonomi som en viktig faktor for jobbtilfredshet. Dette støttes av studien til Olafsen et al. (2021, s. 10) som fant at det var positiv sammenheng mellom tilfredstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene og positive arbeidskorrelater som lederstøtte og autonom arbeidsmotivasjon.

Basert på det ovennevnte ser vi at tilpasset kompetanseutvikling er motiverende for de ansatte, og ikke minst er selvbestemmelse viktig for jobbtilfredsheten.

5.2.3 Opplive tilhørighet (11)

Denne variabelen har en positiv påvirkning mot «opplevd motiverende ledelse». Spørsmål 11 handler om hvorvidt de ansatte i bedriften opplever tilhørighet eller ikke. Å oppleve tilhørighet vil si at man kjenner at man hører til et sted. Et beslektet ord til tilhørighet er sosialt felleskap. Det å oppleve tilhørighet vil redusere usikkerhet og utrygghet. Det vil være en bidragsfaktor til en opplevelse av samhørighet hvor man kjenner på en «vi følelse» i motsetning til «jeg følelse». Den ansatte kjenner på at han eller hun er del av noe større, sammen mot et felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2017, s. 120).

Dersom den ansatte opplever tilhørighet, oppleves også ledelsen som motiverende. Denne sammenhengen kan vi se fra den perioden bedriften nylig har lagt bak seg. Hvis vi tar et tilbakeblikk til 2022, var det en tøff tid for bedriften. Perioden omhandlet permitteringsrisiko, underskudd i bedriften og omstillingsprosesser (Skarsaune, 2023). Ledelsen sin rolle i denne prosessen har vært sentral, hvor de må ta avgjørelser både for nåværende situasjon og for fremtiden. Vi ser at ledelse er avgjørende i enhver bedrift, og både god og dårlig ledelse kan få store konsekvenser for bedriften. For når alt kommer til alt så har en leder stor makt og påvirkning mot de ansatte. En leder er viktig både for organisasjonskulturen og motivasjonen

(Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 404-405). Ifølge Frette (16/10-23), så er det viktig at ledere må være synlige og til stede for sine ansatte, ta tak, gjennomføre, og gi tilbakemeldinger. Dette er tiltak som bidrar til at ansatte opplever tilhørighet. Videre sier Frette (16/10-23) at «*motiverende ledere ser sine ansatte*» og «*gir ros og veiledning når det trengs*». Dette er i tråd med hva Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 404) sier om motivasjon og ledelse, hvor en motiverende leder er en som ser de ansatte, og gir støtte og hjelp.

Funnene i studien om at opplevd tilhørighet påvirker opplevd motiverende ledelse stemmer derfor godt.

5.2.4 Autonom motivasjon

Ved tilfredstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, kan man oppnå autonom motivasjon og jobbtilfredshet. Dersom den ansatte opplever jobben sin som interessant eller personlig viktig, selvinitiert og støttet av relevante personer, er dette ofte tegn på autonom motivasjon på arbeidsplassen (Gagné & Deci, 2005, s. 353). Dette er i motsetning til kontrollert motivasjon hvor de ansatte for eksempel blir drevet av ytre belønning og introjisert regulering, og jobben deres skaper lavere tilstedeværelse av jobbtilfredshet (Gagné & Deci, 2005, s. 353).

Hackman og Oldham (1980) sin teori om jobbkarakteristikkene fokuserer på å legge til rette for høy intern arbeidsmotivasjon, som har betydelig sammenheng med autonom motivasjon (Gagné & Deci, 2005, s. 342). Selv om selvbestemmelsesteorien er enig i at jobbkarakteristikkene vil kunne fremme autonom motivasjon, og dette støttes opp av forskningen (f.eks. Gagné, Sene'cal, & Koestner, 1997), er det imidlertid tre hovedelementer hvor selvbestemmelsesteorien skiller seg fra tilnærmingen til Hackman & Oldham (Gagné & Deci, 2005, s. 342).

Det første punktet er at selvbestemmelsesteorien ikke kun fokuserer på jobbkarakteristikkene, og ser også på de mellommenneskelige egenskapene til lederne også. Gagné & Deci (2005, s. 342-343) viser til forskning av Deci, Connell og Ryan (1989), som fant at ansatte fikk mer tillitt til organisasjonen, og viste mer positive arbeidsrelaterte holdninger når ledere fikk kompetansen til å være mer autonomistøttene (for eksempel ved å gi tilbakemelding på en autonomistøttende måte vs. en kontrollerende måte).

Det andre er at selvbestemmelsesteorien ikke har fokus på behovsstyrke som en individuell forskjell. Den fokuserer heller på kausalitetsorienteringer som den individuelle forskjellen, hvor tilfredstillelse av behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet vil føre til positive konsekvenser (Gagné & Deci, 2005, s. 343). Kausalitet orienteringsteori er også den tredje miniteorien innen selvbestemmelsesteorien.

For det tredje, Hackman og Oldham sin tilnærming tar ikke hensyn til avhengighetene mellom indre motivasjon og kontrollert motivasjon, da de kun har fokus på indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005, s. 343).

At det er en sammenheng mellom positiv arbeidsatferd og autonom arbeidsmotivasjon, støttes opp av ulik forskning gjort med utgangspunkt i arbeidslivet og selvbestemmelsesteorien (Olafsen, 2018, s. 56). Hvis ansatte har som utgangspunkt i den jobben de gjør at arbeidsoppgavene de utfører har en personlig verdi eller at de har en interesse i oppgavene de utfører, så har det en tilnærmet 100% positiv konsekvens i form av innsats og prestasjon og også arbeidsrelatert helse. Her sees det også et skille på selvbestemmelsesteorien opp mot noen andre motivasjonsteorier. Dette fordi selvbestemmelsesteorien legger vekt på en todeling. Den ene delen er på ytelse og prestasjon, men også på bra fysisk og psykisk helse. Begge disse blir ansett som like viktig for en person ifølge teorien. Med andre ord kan det ligge store fordeler for organisasjonen hvis det legges til rette blant de ansatte for en autonom arbeidsmotivasjon (Olafsen, 2018, s. 56).

Ut ifra dette kan vi se at jobbtildfredshet har en sammenheng med autonom motivasjon, og at dersom de tre grunnleggende psykologiske behovene er tilfredsstilt, legger man til rette for å oppnå autonom motivasjon.

5.2.5 Opplevd motiverende ledelse (revidert forskningsmodell 1)

Faktoranalysen viser to avhengige variabler, «opplevd motiverende ledelse» (revidert forskningsmodell 1) og «opplevd organisasjonsforpliktelse (revidert forskningsmodell 2). Begge tilhører samme faktor, men den ene inneholder positive formulerte spørsmål, mens den andre har negativt formulerte spørsmål. Fra analysen ser vi at de uavhengige variablene har

større påvirkningskraft på «opplevd motiverende ledelse» enn «opplevd organisasjonsforpliktelse». Vi skal starte med å se på «opplevd motiverende ledelse».

Spørsmålene til denne avhengige variabelen omhandler om den ansatte opplever at ledelsen i bedriften har fokus på ansattes følelse av tilhørighet i bedriften og hvorvidt den ansatte opplever at ledelsen er involvert i at ansatte skal ha det bra. Videre handler det også om den ansatte har vurdert å slutte i jobben grunnen manglende motivasjon. Denne variabelen blir påvirket av fire uavhengige variabler, som er gjenkjennbart fra selvbestemmelsesteorien. Funnene fra revidert forskningsmodell nr. 1 viser at tilstedeværelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet er variabler som har en positiv sammenheng med opplevelsen av motiverende ledelse. Dette vil si at dersom de ansatte i bedriften opplever at disse faktorene for indre motivasjon er til stede, så opplever de også ledelsen som motiverende, noe som stemmer overens med teori innen transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteori.

En transformasjonsleder vil lede med entusiasme, se og engasjere den enkelte ansatte, som fra et perspektiv innen selvbestemmelsesteorien mest sannsynlig vil støtte oppunder de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci et al., 2017, s. 31). Videre viser Deci et al. (2017, s. 31-32) til Bono & Judge (2003) sine funn om at den ansatte ved transformasjonsledelse vil oppleve større tilhørighet til organisasjonen, oppleve større påvirkningskraft i eget arbeide og målene som skal nås, samt generelt uttrykke høyere jobbtilfredshet. Vi ønsker å se på motiverende ledelse i sammenheng med autonomstøttende ledelse og autonom motivasjon. Det at de uavhengige variablene i forskningsmodellen vår har en påvirkning på opplevd motiverende ledelse støttes opp av ulike studier gjennomført, som viser at ledelse som støtter autonomi og klarer å implementere dette, skaper mer motiverte ansatte (Deci et al., 2017, s. 29-30).

I Aarbakke AS er de opptatt av et fellesskap, og Frette er opptatt av hvordan ledelsen kan bli bedre på å følge opp de ansatte sine behov. Deres fokus har vært å imøtekomme de ansattes ønsker, men det er ikke mulig å oppfylle alle ønskene til de ansatte, og da har de fokusert på hva majoriteten har gitt tilbakemelding på som det viktigste for deres trivsel på jobb. Ved å fokusere på majoritetens tilbakemeldinger og prioritere det som er viktigst for flertallet av de ansatte, kan dette være en måte å adressere behovet for autonomi innen selvbestemmelsesteorien. Dersom de ansatte opplever at deres stemmer blir hørt og respektert, kan dette fremme opplevelsen av autonomi blant de ansatte. Videre kan den

ansattes opplevelse av kompetanse øke når de ser at bedriften fokuserer på majoritetens tilbakemeldinger og tar dette på alvor og iverksetter tiltak for å imøtekomme disse behovene. Ikke minst vil bedriftens innsats for å skape et fellesskap og lytte til majoritetens behov være relevant for tilknytningsbehovet.

Sterke relasjoner og fellesskapsfølelser kan bidra til å øke trivselen på arbeidsplassen. Ved å gi de ansatte innflytelse og autonomi i beslutningsprosesser praktiserer ledelsen autonomistøtte og kompetansestøtte, noe som kan bidra til at den ansattes indre motivasjon og trivsel på jobb blir styrket, noe som er samsvarer med prinsippene innen den fjerde miniteorien «grunnleggende psykologisk behovsteori» (BPNT) (Center for Self-Determination Theory, u.å.).

Oppsummert påvirker de grunnleggende psykologiske behovene den ansattes opplevelse av om ledelsen er motiverende. Det virker som at ledelsen i Aarbakke AS allerede har fokus på å fremme autonomi, kompetanse og tilhørighet i bedriften, og på den måten aktivt jobber for å øke jobbtilfredsheten ved å være en motiverende ledelse.

5.2.6 Opplevd organisasjonsforpliktelse (revidert forskningsmodell 2)

Det er faktor 1 fra faktoranalysen som blir benyttet som den avhengige variabelen, og i revidert forskningsmodell nr. 2 er det spørsmål 8, 12 og 16 fra spørreundersøkelsen som utgjør den avhengige variabelen «Opplevd organisasjonsforpliktelse». Analysene i denne studien viser at «Tilpasset kompetanseutvikling» og «Frihet til å bestemme hvordan jeg gjør jobben» er signifikante og har en negativ effekt på «Opplevd organisasjonsforpliktelse». Ettersom spørsmålene til den avhengige variabelen er negativ formulert, vil det å svare «uenig» på at «organisasjonen bryr seg lite om hvordan den ansatte har det», bety at den ansatte mener at organisasjonen *ikke* bryr seg lite om hvordan den ansatte har det.

Spørsmålene handler om utbrenthet, hvorvidt den ansatte kjenner på tilhørighet og om organisasjonen bryr seg om den ansatte. Vi har kalt denne avhengige variabelen for «Opplevd organisasjonsforpliktelse». Variabelen blir påvirket av «Tilpasset kompetanseutvikling» og «Frihet til å bestemme hvordan jeg gjør jobben», noe som samsvarer med funn fra Van den Broeck et al. (2008) som sier at tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet førte til mindre utmattelse. Dette stemmer også overens med Vander Elst et al. (2012) sine funn om en større gruppe Flamske ansatte som

viste at frustrasjon over de grunnleggende behovene førte til dårligere velvære i jobbsammenheng (Deci et al., 2017, s. 25). Dette stemmer godt med prosessen som Aarbakke AS har vært igjennom, som tidligere nevnt i denne oppgaven med både COVID samt senere sjefsbytte, hvor de ansattes opplevelse av de grunnleggende psykologiske faktorene har påvirket ansattes velvære i jobbsammenheng. Vi ser også at Maslows behovsteori er relevant her, hvor tilpasset kompetanseutvikling kan bidra til personlig utvikling og glede ved å prestere, noe som er med å dekke behovet for selvrealisering.

Den opplevde organisasjonsforpliktelsen kan også ses i sammenheng med autonom motivasjon. At enten autonom motivasjon eller tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse er en pålitelig faktor for positive jobbrelevante utfall bekreftes av ulike studier (Deci et al., 2017, s. 25). Dersom den ansatte kan identifisere seg med verdien og viktigheten av arbeidet deres, vil de vise økte egenskaper for arbeidsmotivasjon (Deci et al., 2017, s. 24). Det at man har frihet til å bestemme hvordan jobben skal gjøres, medfører at den autonome motivasjonen økes kontra den kontrollerte motivasjon. Ved at kompetanseutviklingen er tilpasset individets behov for jobbutførelsen, kan det videre bidra med en følelse av at jobben man gjør er viktig. Med økt kompetanse vil man også kunne forstå mer av jobben og verdien av jobben som gjøres. Dette vil igjen føre til økt organisasjonstilhørighet, ifølge Hackman & Oldham (1980, s. 72-73).

Vi kan kort oppsummere med at opplevd organisasjonsforpliktelse påvirkes av de grunnleggende psykologiske faktorene, mens frustrasjon over disse faktorene fører til lavere jobbtillfredshet. På samme måte ser vi at autonom motivasjon påvirker hvordan den ansatte betrakter arbeidsplassen.

5.3 Oppsummering

I den opprinnelige forskningsmodellen ser vi at den ansatte opplever autonomi, kompetanse og tilhørighet i Aarbakke AS, men i varierende grad. De ansatte oppgir i spørreundersøkelsen at disse faktorene er viktig for jobbtilfredsheten, som vi ser henger sammen med indre motivasjon. Gjennom motiverende ledelse kan ledelsen i Aarbakke AS legge til rette for dette.

Når det gjelder de reviderte forskningsmodellene så ser vi også at de siste års hendelser, både eksternt og internt, har påvirket handlingsrommet til ledelsen, og ikke minst de ansattes opplevelse av bedriften og ledelsen. De grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet har en påvirkning hos de ansatte. Tilfredsstillelse av disse bidrar til opplevd motiverende ledelse og opplevd organisasjonsforpliktelse. Oppsummert kan vi si at dersom autonom motivasjon oppstår, er dette positivt for både den ansatte og bedriften, da dette legger til rette for økt jobbtilfredshet.

6 KONKLUSJON

Vi startet denne oppgaven med problemstillingen: *Hva er viktig for de ansattes indre motivasjon hos Aarbakke AS?* Vi ønsket å se på hva som motiverte de ansatte i Aarbakke AS.

For å ta en grundig sjekk av denne problemstillingen, laget vi tre hypoteser. Hypotesene skulle besvares gjennom teori innenfor motivasjon, samt også spørreundersøkelse vi sendte ut til de ansatte i Aarbakke AS som omhandlet motivasjon, ulike aspekter og relevante faktorer innenfor dette emnet.

Ut fra ifra spørreundersøkelsen og rapporten fra SurveyXact, ser vi at ansatte i Aarbakke AS mener at de grunnleggende psykologiske faktorene er viktige for at de skal trives i jobben, mens de oppgir i varierende grad om disse faktorene faktisk tilfredsstilles. En gjenganger i kommentarene fra de ansatte som har svart at de har vurdert å avslutte arbeidsforholdet, er forhold ved ledelsen. Det har vært både interne og eksterne forhold som har påvirket dette, men vi anbefaler ledelsen å ha fokus på å være motiverende ledere, og ikke minst skape indre motivasjon hos sine ansatte.

Som resultat av faktor og reliabilitetsanalysene så vi at det ikke var mulig å teste den opprinnelige forskningsmodellen, med tilhørende hypoteser. Dette ettersom faktoranalysen ikke viste at våre spørsmål kunne inndeles i de nødvendige variablene for å gjennomføre en regresjonsanalyse. Forskningsmodellen vår ble revidert, noe som resulterte i fem oppdaterte uavhengige variabler.

Vår reviderte problemstilling ble: *Hvordan påvirker indre motivasjon den ansattes oppfatning av ledelsen og organisasjonen i Aarbakke AS?*

De reviderte forskningsmodellene samsvarte med teorigrunnlaget. Det ble gjennomført regresjonsanalyser ut ifra datagrunnlaget vårt, og de signifikante resultatene disse ga samsvarer med eksisterende forskning på området.

Vi har i denne oppgaven undersøkt hvordan tilfredsstillelse av faktorene for indre motivasjon påvirker den ansattes syn på ledelsen og organisasjonen i Aarbakke AS. Utgangspunktet vårt

for studien var at vi ønsket å finne ut av hva som motiverte de ansatte i Aarbakke AS, spesielt knyttet opp mot indre motivasjon og jobbtilfredshet.

Det vi fant i studien vår er hvordan de grunnleggende psykologiske faktorene påvirker den ansattes opplevelse av ledelsen og organisasjonen. De ansatte ser på autonomi og tilpasset kompetanseutvikling i jobben som en viktig faktor, og flertallet opplever også at dette eksisterer i jobben deres. Dette er noe som ledelsen og bedriften bør fokusere videre på, for å gi økt autonomistøtte og jobbtilfredshet. Videre ser vi at opplevd tilhørighet påvirker opplevelsen av ledelsen. Ved å fokusere på det sosiale felleskap, legger ledelsen til rette for at de ansatte kan oppleve tilhørighet, noe som vil bidra til at ledelsen blir oppfattet som motiverende.

Viktigheten av autonom motivasjon er et annet viktig funn fra studien vår. Tilstedeværelse av autonom motivasjon krever at de grunnleggende psykologiske faktorene blir tilfredsstilt. Ved å ha en autonomistøttende ledelse bidrar dette til økt tillit til bedriften og en mer positiv bedriftskultur, noe som legger til rette for behovstilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene. Ved at ledelsen fokuserer på indre motivasjon og tiltak for å fremme dette, vil ansatte oppleve ledelsen som mer motiverende og de vil få økt tilhørighet til bedriften. Utsagnet om at «*har man det bra, så gjør man det bra*» er et litt banalt uttrykk, men som vi etter denne studien, fortsatt mener det er en god del sannhet i.

Det fremstår som at Aarbakke AS har vært igjennom tøffe tider, noe som har påvirket både ledelsen og ansatte. Ut ifra det vi har lært om bedriften i denne oppgaven, gjennom spørreundersøkelse og intervju, så oppfatter vi som at de går lysere tider i møte. Ved at ledelsen fortsetter å ha fokus på indre motivasjon hos ansatte, vil jobbtilfredsheten blant ansatte øke, noe som bør være et overordnet mål for enhver bedrift.

6.1 Videre forskning

Ettersom vi justerte problemstillingen underveis i denne oppgaven, hadde videre forskning med nye hypoteser basert på faktorene fra faktoranalysen vært interessant å studere nærmere. Jobbtilfredshet og indre motivasjon er sammensatte tema, som det også kunne vært utført en kvalitativ studie på. Ved å utføre en kvalitativ studie kunne vi ha gått mer i dybden og sett

mer på menneskene bak tallene. Det vil være en annen tilnærming, som ville belyst andre aspekter ved temaet jobbtilfredshet og indre motivasjon.

Videre ville det vært interessant å avdekke arbeidsforhold og synspunkter blant ansatte som vanskelig kan avdekkes gjennom en spørreundersøkelse. Basert på funn fra spørreundersøkelsen vi gjennomførte, kunne det vært spesielt interessant å lage en casestudie som så på ansattes forhold til ledelsen. Ettersom mye ved jobbtilfredshet er universelt på tvers av bransjer, kan det også være nyttig å se om hvorvidt funnene i vår studie kan overføres til andre bedrifter i andre type bransjer.

7 KRITISK REFLEKSJON

Etter to semestre med oppgaveskriving, sitter vi igjen med opplevelsen av et år som har vært både krevende og frustrerende, men mest av alt, lærerikt. Vi har vært heldige som har hatt tilgang til respondenter som har tatt seg tid til å besvare vår spørreundersøkelse, og Frette som har vært tilgjengelig for spørsmål og samtaler underveis.

I forhold til datainnsamlingen, kunne vi med fordel ha benyttet flere validerte spørsmål fra samme kategori, og benyttet færre kategorier, noe som antageligvis ville gitt bedre resultat på faktoranalysen vår. For selve spørreundersøkelsen har vi ikke oppnådd noen metning i antall respondenter og svar, og kunne antageligvis ha økt svarprosenten ved å for eksempel gjenta purringer til de ansatte i Aarbakke AS, og ikke minst forlenget svarfristen. Vi ser også at for å svare på det teoretiske spørsmålet vårt om indre motivasjon, så kunne vi for eksempel ha spurt flere bedrifter.

I en masteroppgave med begrenset tid og ressurser, har vi underveis gjort prioriteringer som vi mener har vært riktig for å besvare forskningsspørsmålet vårt, og for å sikre fremdriften. Vi ser at vi kunne ha brukt mer tid på å utforme en intervjuguide da vi endte med å tilføre kvalitativ metode i oppgaven. Ved å ikke ha intervjuguide, kan det være at vi har mistet noe informasjon underveis i samtalene med Frette. Intervjuguiden ville muligens også ha bidratt til å styrke validiteten og påliteligheten til oppgaven vår også, ved at vi hadde hatt mer nøye gjennomarbeidet spørsmål og strukturert agenda i samtalene. En annen ting vi ser når vi er ved veis ende, er hvor tilgjengelig Frette har vært for oss underveis i arbeidet vårt med denne avhandlingen. Vi kunne med fordel ha benyttet han i større grad, noe som leder oss inn i det punktet vi har reflektert mest over med denne oppgaven, at vi primært skulle ha valgt en kvalitativ tilnærming. Temaet indre motivasjon og jobbtilfredshet er enormt, og en kvalitativ tilnærming ville gitt oss et større bilde av nyansene i dette komplekse temaet, hvor vi kunne ha dypdykket mer gjennom blant annet dybdeintervjuer. Samtidig så utelukker vi heller ikke at vi har fått mer ærlige svar ved bruk av kvantitativ metode da spørreundersøkelsen har vært anonym.

I sum sitter vi igjen med en vesentlig bredere forståelse av hvordan indre motivasjon og jobbtilfredshet henger sammen, og er glad vi fikk forsket på dette temaet.

8 REFERANSER

Litteratur:

- Befring, E. (2020). *Sentrale forskningsmetoder* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal.
- Deci, E.R., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017(4), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dieseth, Å. (2019). *Motivasjonspsykologi* (1.utg.). Gyldendal.
- Eisinga, R., Grotenhuis, M. te, & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health*, 58(4), 637–642. <https://doi.org/10.1007/s00038-012-0416-3>
- Field, A. (2009). *DISCOVERING STATISTICS USING SPSS: (and sex and drugs and rock 'n' roll)* (3.ed.). SAGE Publications Ltd.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Helbæk, M. (2009). *Statistikk: Kort og godt*. (2.utg.). Universitetsforlaget.
- Horn, R. (2012). *Researching and writing dissertations* (2.utg.). Chartered Institute of Personnel & Development.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A. Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4.utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3.utg.). Fagbokforlaget
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. In *Magma (Bergen : trykt utg.)* (Vol. 21, Issue 2).
- Olafsen, A. H., Halvari, H., & Frølund, C. W. (2021). The Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration at Work Scale: A Validation Study. *Frontiers in Psychology*, 12, 697306–697306. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.697306>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory*. Guilford Press.

Thrane, C. (2018). *Kvantitativ metode. En praktisk tilnærming*. (1.utg.). Cappelen Damm.

Wenstøp, F. (2006). *Statistikk og dataanalyse*. (9.utg.). Universitetsforlaget.

Nettsider:

Berge Matthiesen, S. (2015, 4. mai). *Ledelse av indre motivasjon*. BI Business review.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/05/ledelse-av-indre-motivasjon/>

Center for Self-Determination Theory. (u.å). *Formal Theory: SDT's Five Mini-Theories*.

Hentet 26. oktober 2023 fra <https://selfdeterminationtheory.org/formal-theory-sdts-five-mini-theories/>

Hellevik, O. (2015, 18. mai). *Spørreundersøkelser*. De nasjonale forskningsetiske komiteene.

<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/sporreundersokelser/>

Husebø, H. (2020, 26. februar). *Jo mer tillit, jo bedre prestasjoner*. Parat.

<https://www.parat.com/ledere/jo-mer-tillit-jo-bedre-prestasjoner-27631-446074>

Kuvaas, B. (2019, 31. mai). *Motivert til å yte sitt beste*. BI Business Review.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/05/motivert-til-a-yte-sitt-beste/>

Kuvaas, B. (2017, 18. august). *God og dårlig motivasjon*. Ledernytt.

<https://www.ledernytt.no/index.php?id=6021084&cat=355436>

Naro, K. (2021, 10. mai). *Hvordan opprettholde og øke motivasjonen*. Studentkonsulenten.

<http://www.studentkonsulenten.no/hvordan-oppretholde-og-oke-motivasjon/>

Sander, K. (2023). *Selvbestemmelsesteorien*. <https://estudie.no/selvbestemmelsesteorien/>

Sannes, R. (2004). *Dataanalyse og statistikk: kvantitativ tilnærming*.

http://home.bi.no/fgl88001/metode/kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf

Skarsaune, E. (2023, 10. august). Aarbakke droppet permitteringer for å være klar til vekst. *Stavanger Aftenblad*. <https://www.aftenbladet.no/okonomi/i/76g1j4/aarbakke-droppet-permitteringer-for-aa-vaere-klar-til-vekst>

Sørengaard, T.A. (2023, 11. april). *Lederkommunikasjon som motiverer*. BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2023/04/lederkommunikasjon-som-motiverer/>

Wenneberg, A. (2018, 13. februar). Hvorfor går du egentlig på jobb? Lederne. <https://lederne.no/artikler/slik-far-du-motivasjon-og-arbeidsglede/>

9 VEDLEGG

9.1 Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

Velkommen til spørreskjema!

Vi er to studenter fra Handelshøyskolen v/ Universitetet i Agder som skriver masteroppgave om Aarbakke og hvordan fokus på indre motiverte (trivsel hos) ansatte påvirker bedriften. Vi setter pris på at du tar deg tid til å besvare våre spørsmål. Det er i alt 16 spørsmål samt 1 kontrollspørsmål. Det vil ta ca. 10-15 minutter å besvare undersøkelsen.

Undersøkelsen er anonym, og ingen svar vil kunne spores tilbake til enkeltindivider.

Med vennlig hilsen
Karen og Sue

Kontrollspørsmål

Kan du bekrefte at du har rollen/stillingen “Ansatt” i Aarbakke? (Ikke lærling, mellomleder eller lederroller)

- (1) Ja
- (2) Nei

Spørsmål om arbeidsforhold

1. Hvor lenge har du jobbet i Aarbakke?

- (1) 0-2 år
- (2) 3-5 år
- (3) 6-10 år
- (4) 11-15 år
- (5) over 15 år

Nå kommer det noen spørsmål/påstander om din trivsel i bedriften.

2. Jeg uttrykker lojalitet ovenfor organisasjonen.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

3. Alt i alt er jeg fornøyd med jobben min.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

4. Har du vurdert å avslutte arbeidsforholdet grunnet manglende motivasjon?

- (4) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

Hvis ja: vennligst oppgi en kort begrunnelse for den manglende motivasjonen

- (1) _____

5. For at jeg skal trives, er det viktig at min kompetanse kommer til nytte i arbeidet jeg utfører.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

6. Jeg behersker de ferdighetene som trengs i jobben min.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for å utføre jobben.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

8. Jeg har kjent på utbrenthet direkte knyttet til min stilling/arbeidsoppgaver i Aarbakke.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

9. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg har selvbestemmelse (autonomi) i jobben min.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

10. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

11. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg opplever tilhørighet.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

12. Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til Aarbakke.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

13. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

Til slutt har vi tre spørsmål som handler om din opplevelse av ledelsen og organisasjonen.

14. Jeg opplever at ledelsen i Aarbakke fokuserer på at ansatte skal føle tilhørighet til bedriften.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

15. Han/hun (lederen min i Aarbakke) involverer seg for at gruppen skal ha det best mulig.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

16. Min organisasjon bryr seg lite om hvordan jeg har det.

- (1) Helt enig
- (2) Delvis enig
- (3) Nøytral
- (4) Delvis uenig
- (5) Helt uenig

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på spørreundersøkelsen. Vi setter stor pris på ditt bidrag til vår masteroppgave!

Med vennlig hilsen

Karen og Sue

9.2 Vedlegg 2: Deskriptiv statistikk - Kurtosis og Skewness

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
1. Hvor lenge har du jobbet i Aarbakke?	72	1	5	3.18	1.357	-.059	.283	-1.308	.559
2. Jeg uttrykker lojalitet ovenfor organisasjonen.	72	1	4	1.57	.853	1.388	.283	1.024	.559
3. Alt i alt er jeg fornøyd med jobben min.	72	1	4	2.03	.964	.817	.283	-.145	.559
4. Har du vurdert å avslutte arbeidsforholdet grunnet manglende motivasjon?	72	2	4	3.01	.911	-.028	.283	-1.821	.559
5. For at jeg skal trives, er det viktig at min kompetanse kommer til nytte i arbeidet jeg utfører.	72	1	3	1.33	.605	1.656	.283	1.669	.559
6. Jeg behersker de ferdighetene som trengs i jobben min.	72	1	3	1.24	.459	1.709	.283	2.016	.559
7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for å utføre jobben.	72	1	5	2.06	1.073	.942	.283	.504	.559
8. Jeg har kjent på utbrentet direkte knyttet til min stilling/arbeidsoppgaver i Aarbakke.	72	1	5	2.65	1.426	.492	.283	-.979	.559
9. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg har selvbestemmelse (autonomi) i jobben min.	72	1	4	1.71	.813	.751	.283	-.565	.559

10. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min.	72	1	5	2.19	.988	.677	.283	-.086	.559
11. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg opplever tilhørighet.	72	1	3	1.38	.542	1.065	.283	.129	.559
12. Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til Aarbakke.	72	1	5	3.58	1.148	-.325	.283	-.922	.559
13. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.	72	1	5	2.51	1.088	.403	.283	-.509	.559
14. Jeg opplever at ledelsen i Aarbakke fokuserer på at ansatte skal føle tilhørighet til bedriften.	72	1	5	3.06	1.310	.050	.283	-1.141	.559
15. Han/hun (lederen min i Aarbakke) involverer seg for at gruppen skal ha det best mulig.	72	1	5	2.71	1.227	.253	.283	-1.104	.559
16. Min organisasjon bryr seg lite om hvordan jeg har det.	72	1	5	3.18	1.336	.097	.283	-1.298	.559
Valid N (listwise)	72								

9.3 Vedlegg 3: Faktoranalyse

Pattern Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
14. Jeg opplever at ledelsen i Aarbakke fokuserer på at ansatte skal føle tilhørighet til bedriften.	.906	-.121		.173
16. Min organisasjon bryr seg lite om hvordan jeg har det.	-.864			
15. Han/hun (lederen min i Aarbakke) involverer seg for at gruppen skal ha det best mulig.	.842	-.139	.165	.193
4. Har du vurdert å avslutte arbeidsforholdet grunnet manglende motivasjon?	.752			
8. Jeg har kjent på utbrenthet direkte knyttet til min stilling/arbeidsoppgaver i Aarbakke.	-.644			.282
12. Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til Aarbakke.	-.606	-.297	-.102	
3. Alt i alt er jeg fornøyd med jobben min.	.596	.343		-.263
2. Jeg uttrykker lojalitet ovenfor organisasjonen.	.574	.255	-.504	.185
13. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.	.562	.467		-.120
5. For at jeg skal trives, er det viktig at min kompetanse kommer til nytte i arbeidet jeg utfører.		.764		
9. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg har selvbestemmelse (autonomi) i jobben min.	-.247	.710		.305
7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for å utføre jobben.	.319	-.196	.715	.149
10. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min.	.255	.253	.504	-.325
6. Jeg behersker de ferdighetene som trengs i jobben min.		.308	.471	.170
11. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg opplever tilhørighet.	.159	.156	.102	.847

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.





a. Rotation converged in 14 iterations.

9.4 Vedlegg 4: Cronbach's Alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	3




Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4. Har du vurdert  avslutte arbeidsforholdet grunnet manglende motivasjon?	5.73	5.680	.571	.886
14. Jeg opplever at ledelsen i Aarbakke fokuserer p  at ansatte skal f  le tilh  righet til bedriften.	5.65	3.554	.801	.659
15. Han/hun (lederen min i Aarbakke) involverer seg for at gruppen skal ha det best mulig.	6.00	3.792	.763	.700

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.720	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
16. Min organisasjon bryr seg lite om hvordan jeg har det.	6.32	4.662	.633	.514
8. Jeg har kjent p  utbrenthet direkte knyttet til min stilling/arbeidsoppgaver i Aarbakke.	6.79	4.555	.514	.677
12. Jeg har ingen sterk f  lelse av tilh  righet til Aarbakke.	5.88	5.818	.493	.689

9.5 Vedlegg 5: Regresjon revidert forskningsmodell nr. 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.589 ^a	.347	.301	.83694

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.746	5	5.349	7.637	<.001^b
	Residual	50.434	72	.700		
	Total	77.179	77			

a. Dependent Variable: Motiverende ledelse

b. Predictors: (Constant), 9. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg har selvbestemmelse (autonomi) i jobben min. , 10. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min. , 11. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg opplever tilhørighet. , 7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for å utføre jobben. , 5. For at jeg skal trives, er det viktig at min kompetanse kommer til nytte i arbeidet jeg utfører.

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.517	.382		3.972	<.001
	7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for å utføre jobben.	.202	.101	.212	2.002	.049
	10. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min.	.366	.109	.354	3.373	.001
	5. For at jeg skal trives, er det viktig at min kompetanse kommer til nytte i arbeidet jeg utfører.	.177	.178	.105	.994	.324
	11. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg opplever tilhørighet.	.408	.202	.219	2.015	.048
	9. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg har selvbestemmelse (autonomi) i jobben min.	-.367	.134	-.292	-2.737	.008

a. Dependent Variable: Motiverende ledelse

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.581 ^a	.338	.301	.83687

a. Predictors: (Constant), 9. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg har selvbestemmelse (autonomi) i jobben min. , 10. Jeg har betydelig frihet n \diamond r det gjelder \diamond bestemme hvordan jeg gj \diamond r jobben min. , 11. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg opplever tilh \diamond righet. , 7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for \diamond utf \diamond re jobben.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.054	4	6.513	9.300	<.001^b
	Residual	51.125	73	.700		
	Total	77.179	77			

a. Dependent Variable: Motiverende ledelse

b. Predictors: (Constant), 9. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg har selvbestemmelse (autonomi) i jobben min. , 10. Jeg har betydelig frihet n \diamond r det gjelder \diamond bestemme hvordan jeg gj \diamond r jobben min. , 11. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg opplever tilh \diamond righet. , 7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for \diamond utf \diamond re jobben.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.604	.372		4.316	<.001

7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for å utføre jobben.	.192	.100	.202	1.914	.060
10. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min.	.393	.105	.380	3.737	<.001
11. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg opplever tilhørighet.	.457	.196	.245	2.330	.023
9. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg har selvbestemmelse (autonomi) i jobben min.	-.341	.131	-.272	-2.593	.011

a. Dependent Variable: Motiverende ledelse

9.6 Vedlegg 6: Regresjon revidert forskningsmodell nr. 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.468 ^a	.219	.165	.95783

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.555	5	3.711	4.045	.003^b
	Residual	66.056	72	.917		
	Total	84.611	77			

a. Dependent Variable: Organisasjonsforpliktelse

b. Predictors: (Constant), 11. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg opplever tilhørighet. , 10. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min. , 9. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg har selvbestemmelse (autonomi) i jobben min. , 7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for å utføre jobben. , 5. For at jeg skal trives, er det viktig at min kompetanse kommer til nytte i arbeidet jeg utfører.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.434	.437		10.143	<.001
	5. For at jeg skal trives, er det viktig at min kompetanse kommer til nytte i arbeidet jeg utfører.	-.332	.204	-.189	-1.632	.107

9. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg har selvbestemmelse (autonomi) i jobben min.	.172	.153	.131	1.124	.265
7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for å utføre jobben.	-.212	.116	-.212	-1.832	.071
10. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min.	-.293	.124	-.271	-2.359	.021
11. For at jeg skal trives, er det viktig at jeg opplever tilfredsrigthet.	-.036	.232	-.019	-.157	.876

a. Dependent Variable: Organisasjonsforpliktelse

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.427 ^a	.182	.160	.96050

a. Predictors: (Constant), 10. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min. , 7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for å utføre jobben.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.419	2	7.709	8.356	<.001^b
	Residual	69.193	75	.923		
	Total	84.611	77			

a. Dependent Variable: Organisasjonsforpliktelse

b. Predictors: (Constant), 10. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min. , 7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for å utføre jobben.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.322	.303		14.272	<.001
	7. Kompetanseutvikling er tilpasset mine individuelle behov for å utføre jobben.	-.222	.110	-.222	-2.020	.047
	10. Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min.	-.327	.119	-.302	-2.742	.008

a. Dependent Variable: Organisasjonsforpliktelse

9.7 Vedlegg 7: Diskusjonsnotat Ansvarlighet – Sue Man Hoi

9.7.1 Innledning

Dette diskusjonsnotatet omhandler kompetansemålet «Ansvarlighet». I vår masteroppgave har vi skrevet om bedriften Aarbakke AS, og sett på indre motivasjons påvirkning på jobbtilfredshet blant ansatte i bedriften. Problemstillingen vi startet masteroppgaven med var som følger: *Hva er viktig for de ansattes indre motivasjon hos Aarbakke AS?* Underveis i oppgaven, grunnet resultater fra analysearbeidet, så vi det som nødvendig å justere problemstillingen vår. Den reviderte problemstillingen er som følger: *Hvordan påvirker indre motivasjon den ansattes oppfatning av ledelsen og organisasjonen i Aarbakke AS?*

I masteroppgaven vår presenteres ulike teorier som vi har sett på i tilknytning til vårt forskningsarbeide. Spesielt blir selvbestemmelsesteorien gjennomgått, da denne teorien står helt sentral når vi snakker om indre motivasjon. Det ble formulert tre hypoteser, og en forskningsmodell hvor «indre motivasjon» er den avhengige variabelen, og «*opplevd selvbestemmelse (autonomi)*», «*opplevd kompetanse*», og «*opplevd tilhørighet*» er de uavhengige variablene vi ønsket å se nærmere på.

Vi har i hovedsak benyttet oss av kvantitativ metode i arbeidet med masteroppgaven, hvor en spørreundersøkelse blant ansatte i Aarbakke AS har blitt gjennomført. Underveis i arbeidet vårt fant vi det både nødvendig og hensiktsmessig, og inkludere noe kvalitativ metode. Dette ble gjort i form av samtaler/intervju med Frette i Aarbakke AS, og bidro til at vi kunne forklare funnene fra spørreundersøkelsen bedre, og ikke minst se det i sammenheng under drøftingen.

I forhold til elektroniske ressurser og tekniske verktøy, har vi benyttet oss av mulighetene som UiA tilbyr studentene sine, da dette er pålitelige og godkjente verktøy og hjelpemidler. UiA sitt bibliotek med «bibliotekskatalogen» ORIA har blitt flittig benyttet, og har gitt oss tilgang til elektroniske artikler og bøker utenfor campus. Spørreundersøkelsesverktøyet SurveyXact ble brukt for å gjennomføre spørreundersøkelsen, og den statistiske programvaren IBM SPSS versjon 28 ble benyttet for analysearbeidet i denne avhandlingen. Funnene fra analysearbeidet førte til at vi fant det naturlig å justere problemstillingen vår.

I drøftingen har vi valgt å først ta for oss funnene fra spørreundersøkelsen og diskuterer disse opp mot den opprinnelige forskningsmodellen og relevant teori. Videre ble resultatet fra faktoranalysen benyttet når den reviderte forskningsmodellen ble diskutert.

9.7.2 Diskusjon

I dette diskusjonsnotatet skal jeg se på konseptet «ansvarlighet» knyttet opp mot tema og problemstillingen i masteravhandlingen vår. Etikk og ansvarlighet henger ofte sammen, spesielt innen forskning og akademisk. Jeg starter her med å vise til etikkens betydning:

"Etikken («gresk, etos: sedelig») kan karakteriseres som moralens teori ved å klargjøre hva som er godt og rett, hva som er gode handlinger, og hvordan vi bør framtre i ulike situasjoner (Befring, 2020, s. 28).

Indre motivasjon og jobbtilfredshet er tema for oppgaven vår, og vi har benyttet selvbestemmelsesteorien fra Ryan & Deci (1985) som forankring i oppgaven vår. Da vi startet med gjennomgang av eksisterende litteratur, fant vi raskt ut at det fantes et hav av litteratur og forskning innenfor dette temaet. Vi fant også ut at det finnes en egen organisasjon for selvbestemmelsesteorien, «Center for self-determination theory», som har som formål å «fremme selvbestemmelsesteori ved å spre filosofien, forskningen og praksisen til selvbestemmelsesteorien» (Center for Self-Determination Theory, u.å.).

Vi har vist ansvarlighet i forhold teorigjennomgang og til kildebruk, ved at vi har vært opptatt av å benytte gode kilde til forskningen vår. Vi har blant annet sett på om forskningsartiklene vi har benyttet har vært mye sitert. Man skal likevel være observant på at selv om en artikkel har vært sitert mye, så sier det ikke noe om hva som har blitt sitert, ergo kan det være feilsiteringer og lignende, noe vi ikke vet noe om.

I forhold til ansvarlighet sett opp mot temaet indre motivasjon og jobbtilfredshet, kan etiske utfordringer oppstå om indre motivasjon blir benyttet på feil måte av ledelsen. Eksempel på det kan være om ansattes indre motivasjon blir manipulert, gjennom for eksempel feil bruk av belønningssystemer, hvor den ansatte føler seg nødt til å handle på en bestemt måte. En annen etisk utfordring kan være relatert til anerkjennelse av den ansattes arbeid. Selv om ansatte er indre motivert, kan manglende anerkjennelse føre til at den ansatte blir demotivert, og får redusert jobbtilfredshet. Behovet for anerkjennelse støttes opp av Maslow behovsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232).

Som nevnt i innledningen, har vi i vår oppgave benyttet kvantitativ metode med en spørreundersøkelse til ansatte i Aarbakke AS. «Metodelæren diskuterer hvilke metoder som fungerer best når det gjelder å oppnå mest mulig sann kunnskap om forhold undersøkelsen skal belyse» (Hellevik, 2015). Metoden brukes for å kunne gjennom resultatene gi en generalisering i forhold til den gruppen mennesker en forsker på, gi riktig informasjon om

situasjonen samt verktøy for å kunne gi et autentisk bilde på forskningsområdet (Hellevik, 2015).

For å få relevante data i søken etter å besvare forskningsspørsmålet vårt, ble spørreundersøkelsen vår rettet mot ansatte i bedriften som ikke har lederansvar, eller er lærlinger. Gjennom hele perioden med oppgaveskriving, har vi hatt et høyt fokus på å ha en ansvarlig fremgangsmåte med sikker lagring av data, og bevarelse av anonymitet for å verne de ansatte i Aarbakke AS. Vi har også vært opptatt av korrekt kildebruk, at sitater blir merket riktig, at det refereres til andres arbeid der dette er brukt, og at referansestilen er i henhold til APA 7th. En etisk og ansvarlig gjennomføring av avhandlingen vår har vært noe vi har satt høyt.

Noe jeg vil skrive litt om er GDPR, da dette er et viktig begrep når man tar opp temaet ansvarliggjøring. Jeg vil først starte med å definere og forklare hva GDPR innebærer. GDPR står for General Data Protection Regulation. Med dette menes personvernforordningen, bedriften sin behandling av personopplysninger, samt også vår behandling av datainnsamling i oppgaven. Her gjelder det alt fra innsamling, registrering, sammenstilling til lagring eller utlevering (Iconfirm, u.å.). Med GDPR er målet at enkeltindividet skal få økt kontroll over hvordan data som kan knyttes til oss kan brukes, deles, og oppbevares (Iconfirm, u.å.).

Ser vi dette opp mot spørreundersøkelsen vi gjennomførte, har vi opptrådt som ansvarlige forskere. Spørreundersøkelsen ble sendt ut som en lenke og ble gjennomført i spørreundersøkelsesverktøyet SurveyXact, for å verne om deltakerne sin anonymitet. Det er de ansatte i Aarbakke AS vi har forsket på, og for å måle hvorvidt de uavhengige variablene våre «*opplevd selvbestemmelse*», «*opplevd kompetanse*», og «*opplevd tilhørighet*» påvirket den avhengige variabelen «*indre motivasjon*», er det naturlig at det er de som har vært respondenter til vår spørreundersøkelse. På denne måten ivaretar vi validiteten, ved at vi måler det vi faktisk er ute etter, og ikke noe annet (Dalland, 2017, s. 40). Gjennom å benytte en anonym spørreundersøkelse med validerte spørsmål sikrer vi ivaretagelse av respondentenes anonymitet og at spørsmålene vi stiller faktisk måler det vi ønsker å måle.

Ettersom deltakerne er anonyme, er det ikke mulig for oss å spore tilbake til hvem som har besvart spørsmålene, og det ble gitt informasjon innledningsvis i spørreundersøkelsen om at vi var studenter fra Høyskolen v/ UiA som skrev masteroppgave om Aarbakke AS, tema for masteroppgaven, hensikten med spørreundersøkelsen, og ikke minst informasjon om

anonymiteten til deltakerne. Anonymiteten og informasjonen er viktig for at vi skulle kunne få mest mulig ærlige svar på spørreundersøkelsen.

Vi hadde ikke opptrådt som ansvarlige forskere om vi ikke la til rette for at respondentene våre kunne svare ærlig på spørreundersøkelsen, uten frykt for at svarene kunne spores tilbake til dem. Dette spesielt med tanke på tema for avhandlingen vår, som er indre motivasjon og jobbtilfredshet. Selv om det ikke er stilt personlige spørsmål i spørreundersøkelsen, kan respondentene oppleve disse temaene som personlige og «avslørende», da det er respondentens opplevelse og oppfatning vi er ute etter. I tillegg hadde vi spørsmål knyttet opp mot respondentens opplevelse av organisasjonen og ledelsen i bedriften. Disse faktorene gjør det ekstra viktig at respondentene føler seg trygge på at anonymiteten deres ivaretas.

Ser vi dette i et større perspektiv, er det generelt viktig at vi bidrar til at man har tillitt til at spørreundersøkelser er anonyme når man sier de skal være det, så man ikke mister tillitten og tiltro til forskere, slik at man ikke tør å delta på fremtidige spørreundersøkelser.

På den andre siden, ettersom det er full anonymitet, kan det også tenkes at ansatte med lederansvar som ikke skulle delta på spørreundersøkelsen, har valgt å delta, men løyet på kontrollspørsmålet om hvorvidt man har rollen som «ansatt» eller ikke. Selv om dette virker lite sannsynlig, da lederne i bedriften bør ha en interesse av å få ærlige svar og tilbakemeldinger fra ansatte på vår spørreundersøkelse, er dette et moment som vi ikke har kontroll over. Ettersom spørreundersøkelsen var frivillig å delta på for de ansatte i Aarbakke AS, har vi ikke spesifikt innhentet samtykkeskjema fra deltakerne.

Spørreundersøkelsen har vært gjennom en ekspertvurdert, i form av at den ble presentert, gjennomgått og «godkjent» i flere runder med metodeforeleseren vår både under og etter metodesamlingene. Videre, er det som nevnt, primært benyttet validerte spørsmål i spørreundersøkelsen vår. Dette innebærer at spørsmålene har vært benyttet tidligere, vært evaluert og analysert (Horn, 2021, s. 107). Professor Anders Dysvik ved BI samt vår veileder Førsteamanuensis Tor Geir Kvinen ved UiA har bistått med anbefaling på hvor vi kunne finne validerte spørsmål innen indre motivasjon samt selvbestemmelsesteori. Vi har også hatt flere samtaler med HR-sjef I Aarbakke AS, Hans Olav Frette. Dette for å innhente informasjon og kunnskap om bedriften. Dette er noe som vi har ansett som meget nyttig og som har gitt oss en bra forståelse over bedriften og som igjen har styrket ektheten og det etiske formålet til oppgaven.

Vi har også vært opptatt av at oppgaven vår skal være reliabel, noe som innebærer at resultatene våre er pålitelige. Det vil si om vi hadde oppnådd omtrent samme resultat, dersom undersøkelsen ble gjennomført en gang til (Wenstøp, 2004, s. 65). For spørsmålene som ikke var validerte, var vi opptatt av å formulere gode spørsmål. Ved at spørsmålene i spørreundersøkelsen er tydelig formulert, reduseres usikkerheten for at respondentene misforstår spørsmålene. Et annet tiltak som er gjort i spørreundersøkelsen er at svaralternativene til spørsmålene fulgte Likert skala. Bruk av en validert skala bidrar til å øke reliabiliteten (Horn, 2012, s. 112).

Innenfor forskningsetikken er det krav som settes for å verne om respondentene som det forskes på. Dette er for å hindre overlast. Dette vernet gjøres gjennom sikker oppbevaring av data helt ut til sluttfasen hvor resultatene publiseres, hvor anonymiteten også skal ivaretas i denne fasen også. Anonymiteten innebærer at enkeltpersoner ikke skal være gjenkjennbare. I vår spørreundersøkelse har ikke de ansatte vært gjenkjennbare verken i starten eller sluttfasen. Det vil si at vi greid å opprettholde deres anonymitet. Dette er viktig for å opprettholde det etiske formålet i oppgaven vår, og noe som er viktig for at vi, og også Handelshøyskolen ved Universitet i Agder, skal fremstå som troverdige og ansvarlige.

Relatert til ansvarlighet, har vi i arbeidet med oppgaven vår vært opptatt av å ivareta forskningsetiske prinsipper, datahåndtering, åpenhet og informasjon. Vi har videre tilstrebet å sikre validiteten og reliabiliteten til oppgaven. Når jeg reflekterer tilbake og ser på hva vi kunne gjort for å styrke validiteten og reliabiliteten til oppgaven vår, så er et av punktene jeg kommer frem til at vi kunne ha prøvd å få flere respondenter til spørreundersøkelsen vår, ved å for eksempel purre flere runder. Flere respondenter ville ha kunne økt validiteten og reliabiliteten.

Etter min mening har vi gjennom arbeidet med masteravhandlingen vist at vi har ivaretatt forskningsetiske prinsipper, og sikret integritet og troverdighet til forskningen vår. Ved å adressere og håndtere etiske utfordringer knyttet opp mot oppgaven vår, har vi videre vist ansvarlighet som forskere.

9.7.3 Avslutning

Jeg ble tildelt kompetansemålet *ansvarlighet*, og jeg har i dette diskusjonsnotatet belyst ulike etiske utfordringer relatert til kompetansemålet, knyttet opp mot hele masteroppgaven vår.

Ansvarlighet opplever jeg som et viktig begrep innenfor forskningen, og det er mye som kan diskuteres innenfor dette temaet. Personvern, forskningsetikk, og datahåndtering er tatt opp, og det er diskutert hvordan disse utfordringene har blitt eller kan bli ivaretatt.

Underveis i oppgaveskrivingen har vi tilegnet oss mye ny kunnskap, som har medført endringer og justeringer på hvordan vi opprinnelig så for oss at oppgaven ville være. Man blir aldri 100% ferdig, og det vil alltid være rom for forbedringer, men oppsummert mener jeg at vi som forskere har vist ansvarlighet i arbeidet med denne masteravhandlingen.

9.7.4 Referanser

Litteratur:

Befring, E. (2020). *Sentrale forskningsmetoder* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk. Center for Self-Determination Theory. (u.å). *Our Purpose*. Hentet 22. november 2023 fra <https://selfdeterminationtheory.org/our-purpose/>

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal

Horn, R. (2012). *Researching and writing dissertations* (2.utg.). Chartered Institute of Personnel & Development.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Fagbokforlaget.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory*. Guilford Press.

Wenstøp, F. (2006). *Statistikk og dataanalyse*. (9.utg.). Universitetsforlaget.

Nettsider:

Hellevik, O. (2015, 18.mai). *Spørreundersøkelser*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/sporreundersokelser/>

Iconfirm. (u.å.). *Hva er GDPR?* Hentet 18. november 2023 fra <https://www.iconfirm.eu/hva-er-gdpr#oppsummert>

9.8 Vedlegg 8: Diskusjonsnotat Internasjonalisering – Karen Blixhavn Riska

9.8.1 Innledning

I vår masteroppgave så vi på hva som påvirker den ansattes indre motivasjon og hvordan dette påvirker synet på ledelsen og bedriften den ansatte jobber i.

Problemstillingen som ble valgt for denne oppgaven fokuserer på sammenhengen mellom den ansattes indre motivasjon og hvordan de oppfatter ledelsen og bedriften. Vi valgte å bruke primært et kvantitativt forskningsdesign, for å se på sammenhengen mellom fokus på indre motivasjon i en bedrift og den ansattes jobbtilfredshet. Ved å benytte oss av kvantitativ metode, gav det oss muligheten for å teste hypoteser vi har utviklet, som videre vil bidra til å besvare forskningsspørsmålet vårt. Vi brukte selvbestemmelsesteorien som vår hovedteori i oppgaven. Selvbestemmelsesteorien ble brukt som et teorigrunnlag for å se på indre motivasjon.

For å ta en grundig forskning av denne problemstillingen, laget vi tre hypoteser. Hypotesene skulle besvares gjennom teori innenfor motivasjon, samt også spørreundersøkelse vi sendte ut til de ansatte i Aarbakke AS som omhandlet motivasjon, ulike aspekter og relevante faktorer innenfor dette emnet. Hovedvekten i vår oppgave har omhandlet indre motivasjon. Så hva er nå indre motivasjon? Indre motivasjon ansees å være den aktiviteten som i seg selv som gir motivasjon, det er en ekte interesse og glede over oppgavene som skal utføres (Ryan & Deci, 2017, s.14).

Under emnet motivasjon ser man på menneskers potensiale i en positiv forstand, hvor det kan ha en positiv effekt i form av et ønske å utfordre seg og skape nye muligheter, bruke evnene og ressursene sine, til en nysgjerrighet og utforskningstrang og igjen et ønske om å lære. For å bedre forstå indre motivasjon henger sammen er det vesentlig at man forstå kildene til frigjøring og fremmedgjøring som ligger i mennesket natur (Ryan & Deci, 2000, s. 70).

Vi så i vår oppgave, på bakgrunn av spørreundersøkelsen og rapporten fra SurveyXact, at de tre grunnleggende psykologiske faktorene er viktige for at de ansatte i Aarbakke AS skal trives i jobben sin, men at det var i varierende grad om disse faktorene faktisk tilfredsstilles.

Vi har gjort justering på problemstillingen i masteroppgaveoppgaven vår. Vi startet oppgaven med følgende problemstilling: ***Hva er viktig for de ansattes indre motivasjon hos Aarbakke AS?*** Etter informasjon og vurderinger underveis i skriveprosessen så vi det

hensiktsmessig å gjøre noen endringer på formuleringen av problemstillingen. Den da reviderte problemstillingen ble da følgende: *Hvordan påvirker indre motivasjon den ansattes oppfatning av ledelsen og organisasjonen i Aarbakke AS?*

9.8.2 Diskusjon

Jeg skal i dette diskusjonsnotatet se på relevansen av problemstillingen i masteroppgaven vår opp mot begrepet “Internasjonalisering”. Vi har skrevet om en norsk bedrift, Aarbakke AS, som har norske eiere og holder til på Bryne. Til tross av at bedrifter holder til i Norge, har de gjort seg kjent på et internasjonalt nivå også. Dette gjennom satsing på markeder utenfor Norges grenser. Jeg skal videre i diskusjonskapittelet se på om emnet er gjeldende på verdensbasis eller kun på landsbasis, jeg skal også gå gjennom å se på faglitteraturen vi har brukt i oppgaven vår, samt andre faktorer knyttet opp mot oppgaven på et internasjonalt nivå. Hvor da vi lander på det siste spørsmålet som da er: kunne denne oppgaven blitt skrevet i hvilket som helst land og allikevel hatt en viktighet og gevinst? Dette skal vi se nærmere på i neste kapittel; diskusjon.

Jeg ønsker å starte litt med å se på bedriften vi har skrevet om i vår masteroppgave. Det jeg føler kan sies fordi om vi har skrevet om en norsk bedrift, så vil det være temaer vi rører innom i oppgaven vår som også vil være relevant for bedrifter i andre land. Da en del av elementer, faktorer og teorier vi har gått gjennom motivasjon knyttet opp mot ledelse og organisasjon, er noe som kan ansees å være viktig uavhengig av land eller kultur. Da det kan ansees som universelle psykologiske behov. Eksempler på dette kan det å oppleve tilhørighet på arbeidsplassen er viktig, trivsel på arbeidsplassen har betydning eller at det å få brukt kompetansen sin på arbeidsplassen kjennes som betydningsfullt. Da følelsen av å passe inn, ha noe å bidra med i bedriften, samt å ha det fint på jobb vil i stor grad nok være like viktig for en eksempelvis tysk ansatt, som en norsk ansatt. Da dette er generelle menneskelige iboende mer enn noe som er knyttet til opphav og landstilhørighet, så man kan med andre ord si at det er universelt behov, hvor da det spiller liten rolle om det er en tysk eller norsk ansatt. Men samtidig må jeg jo trekke frem at det vil nok være ulike grader av hva som ansees som viktig for en ansatt ut ifra hvor de ansatte kommer ifra. Dette kan gå på kultur og rammene som ligger rundt arbeidslivet i landet (som da situasjonen landet er i når det kommer til blant annet muligheter, arbeidsledighetsrater, utdanningsnivå, generelle strukturer og landets oppbygging).

Nå skal jeg se videre på hva som ligger i begrepet internasjonalisering. Når det snakkes om internasjonalisering menes dette i generell forstand så defineres det som *“å tilpasse virksomheten etter det internasjonale markedet. Det kan være å endre produkter, tjenester eller strategier etter kulturelle, språklige preferanser, eller økonomiske forhold. Det kan også innebærer å utvide virksomheten til å operere i flere land”* (Huma, 2023). Vi har i vår oppgave brukt engelsk litteratur, noe som viser at temaet i problemstillingen ikke bare er relevant i Norge. Vår hovedteori i oppgaven, som tidligere nevnt er selvbestemmelsesteorien. Grunnleggerne av Selvbestemmelsesteorien som kommer fra New York og Irland. I selvbestemmelsesteorien er det tre sentrale psykologiske faktorer. Disse er: tilhørighet, autonomi og kompetanse. Tror vi at eksempelvis at en ansatt som jobber i Tyskland på generell basis tenke at det er viktig å føle det er viktig at han/hun hører hjemme på arbeidsplassen og at det er en god plass å komme til? At en ansatt i USA vil føle det er viktig å kunne ha påvirkning og bestemme selv over sin arbeidshverdag? At en ansatt i Italia vil føle det er viktig å få brukt sin kompetanse i bedriften han/hun jobber? Jeg kan selvfølgelig ikke si at for alle er svaret ja her, men jeg tror at en overvekt vil kunne si ja her.

Vi har også sett på andre teorier, hvor grunnleggerne av teoriene kommer fra andre land enn Norge. De sentrale teorier vi har benyttet i vår studie er Hackman & Oldham (1980) sin jobbkaraktistika-teori som hevder at den indre motivasjonen vil øke i takt med at den ansatte opplever arbeidsplassen sin som meningsfull, hvor den ansatte har ansvar og kunnskap (Hackman & Oldham, 1980, s. 72-73). Vi har også brukt Vrooms (1964) forventningsteori som handler om at motivasjon og vilje oppstår når en person ser mulighet til å oppnå noe, da gjerne en belønning gjennom den handlingen man utfører (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.230). Samt en viktig teori når vi prater om feltet motivasjon, Maslows (1943) sin behovsteori som tar opp de 5 grunnleggende behovene: fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for annerkjennelse og behov for selvrealisering. Disse ulike behovene vil motivere til å handle for å få tilfredsstilt behovet. Maslow rangerer behovene i et hierarki, hvor fysiologisk behov er nederst og med behov for selvrealisering øverst i hierarkiet (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 232).

Gjennom at jeg nå har gått gjennom 4 teorier som har sitt opphav fra andre land enn Norge. Kan vi se at feltet motivasjon diskuteres og forskes på i andre land enn Norge. Dette understøtter vårt tema som aktuelt flere steder i verden. Jeg ser at feltet motivasjon og menneskelige behov er noe som er relevant og opptar andre enn nordmenn. Det er med andre

ord ett felt og emne som er av internasjonal verdi. Vi har også brukt utenlandsk faglitteratur og nettsider, som tidligere nevnt, noe som viser det store omfanget av emnet.

En av personene som er mest referert til i organisasjonslitteratur er Edgar Schein, Schein var en sveitsisk-amerikansk psykolog som vi også har brukt i vår masteroppgave. Schein definerer organisasjonskultur som *«et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene»* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124).

Det har også vært endring i trender i arbeidslivet de siste årene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.228) I en bedrift er det ikke lenger bygningene, maskinene eller det fysiske utstyret som er det viktigste, men de menneskelige ressursene. Det har blitt i større grad fokus på den ansatte sin kompetanse, hvordan den kan brukes på en best mulig måte, knyttet opp mot bedriften sine mål. I industrien har teknologien blitt mer og mer kompleks, noe som også stiller høyere krav til bedriften og de ansatte sin fagkunnskap. Tidligere var det personalpolitikk eller personaladministrasjon, men nå har dette blitt erstattet med HRM (Human Resource Management) og HR- avdelinger. Trenden viser hvor viktig de ansatte som en ressurs har blitt for flere og flere organisasjoner. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.228). Ut ifra mitt synspunkt er det også grunn til å tro at dette fokuset også har blitt mer og mer av på verdensbasis også, da vi har sett på kilder som er fra andre steder enn Norge i vår masteroppgaveskriving og det ser ut til at flere ser på tilfredshet og motiverte ansatte som en viktig nøkkel for at bedriften skal lykkes.

Organisasjonskultur er meget sentralt i vår oppgave, da dette setter en ramme rundt vår problemstilling og i stor grad kan muliggjør eller forhindrer motivasjon. Arbeidslivet har også vært gjennom store endringer gjennom de siste tiårene. Hvor arbeidslivet har blitt mer komplekst og sammensatt nå enn tidligere. Dette grunnet ulike komponenter som blant annet bransje, behov og kontekst. Hvor ledelsen sin rolle spiller en sentral rolle i ledelse av bedriften. Hvor det da er meget viktig at ledelsen kan styre denne kompleksiteten som ligger i bedriften på en god måte. Arbeidslivet har også fått et mer "krevende landskap", dette med henhold til at utviklingen innenfor informasjon og kunnskapsteknologi (digitalisering). Noe som skaper endringer i form av utfordringene lederne står ovenfor (Jacobsen & Thorsvik,

2019, s. 404.) Denne utfordringer med at samfunnet, markedet og arbeidslivet som er i en stadig endring er nok noe bedrifter kjenner på, på kryss av landegrensene. Hvor da også problemstillingen vi har definert er noe som også da er relevant for ulike bedrifter i ulike land. Men det er ikke bare utfordringer det skaper, det skaper også muligheter. Gjennom utviklingen innenfor teknologi og kunnskapsdeling, kan man i større grad nå enn før innhente informasjon, kartlegge og utvikle seg i større grad nå enn før.

Jeg har opplevd at gjennom skrivingen min har det vært enkelt å innhente forskning og faglitteratur fra verdensbasis. Noe som igjen er en positiv faktor for meg, men også for det totale bildet. Vi kan da få en bred forståelse av aktualiteten av det vi skriver om og danne oss et konkret bilde av relevansen internasjonalt med henhold til det emnet og problemstillingen vi har skrevet om. Jeg ser også at når jeg har søkt opp emnet vi har skrevet om har det kommet teorier, personer etc. fra hele verden på trefflisten. Dette sier mye og viser at dette emnet ikke er kun lukket til å bli noe som er av relevans for Norge. Da det er personer fra hele verden som har forsket på dette feltet. Som må bety at det sees en generell viktighet i dette feltet nesten over alt.

Ryan og Deci har definert motivasjon som *“what “moves” people to action”* og skriver videre at motivasjon som teori mer spesifisert fokuserer på hva som gir mennesker energi og retning i hvilken atferd man skal ha (Ryan & Deci, 2017, s.13). Vi kan her sees at det er en generalisering av hva motivasjon er, det er ikke ment som at dette er gjeldende for kun en viss andel mennesker. Ikke en eneste fra noe av det Ryan og Deci har skrevet har jeg sett at de har skrevet at deres funn har vært demografisk avgrenset i form av relevans.

Gjennom denne diskusjonen gir det en stor forståelse av at temaet motivasjon viktig og mye forskning er blitt gjort på det for det er viktig for mange mennesker og det er derfor det er viktig at det ikke stopper, det er vesentlig at det er et kontinuerlig arbeid som gjøres og deles. Det er viktig at det er en ledelse som fokuserer og jobber for å ha indre motiverte ansatte. Dette for at ansatte i bedrifter på verdensbasis skal føle at arbeidsplassen er en fin plass å være, en arbeidsplass de kan ha påvirkning på og sist, men ikke minst et sted de kan vise hva de kan og blomstre. De ansatte er viktige for bedriften uansett bransje, land eller marked.

9.8.3 Avslutning

Man kan se at problemstillingen i masteroppgaven vår, knyttet opp mot konseptet “Internasjonalisering”, er gjeldende for mange land. Jeg vil strekke meg så langt som å si de fleste land i verden har et forhold til dette temaet og at den denne tematikken, som tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse og indre motivasjon, er viktig på et internasjonalt nivå. Dette på grunnlag av at det er forskere fra ulike deler av verden som har forsket på relevante teorier innenfor motivasjon. Oppgaven kunne blitt skrevet i de fleste land, da dette er knyttet i stor grad til universelle, iboende menneskelige behov og ikke kulturelle eller direkte trekk/kjennetegn som kun er gjeldende for en viss type mennesker. Vi har også brukt utenlandsk litteratur og nettsider. Temaet kan være viktig i varierende grad for mennesker, men de fleste mennesker har et forhold til det. For når alt kommer til alt hva er en bedrift uten ansatte uavhengig av om det er i Norge eller USA. For det er vel mye sannhet i utsagnet, de ansatte er bedriftens viktigste ressurs, er det ikke?

9.8.4 Referanser

Litteratur:

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory*. Guilford Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Fagbokforlaget.

Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Nettsider:

Huma. (u.å.). *Internasjonalisering*. Hentet 6. november 2023 fra: <https://www.hu.ma/no/hr-ordboka/internasjonalisering>