

# LEDERRELASJON OG INDRE MOTIVASJON

Hvordan kan relasjonen mellom den ansatte og nærmeste leder påvirke den ansattes opplevde indre motivasjon?



Universitetet i Stavanger  
Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon



Universitetet  
i Stavanger

## BACHELOROPPGAVE

Universitetet i Stavanger | Handelshøyskolen i Stavanger

STUDIUM:

Bachelor: Økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN

FØLGENDE TEMATISKE RETNING:

Strategi og ledelse

TITTEL:

Lederrelasjon og indre motivasjon

ENGELSK TITTEL:

Employee-Leader Relation and Inner Motivation

FORFATTERE:

Kandidatnummer:

260212

.....

260195

.....

258725

.....

Navn:

Trine Øglænd Håheim

.....

Eliana Kireva

.....

Katrine Apeland

.....

VEILEDER:

Thomas Laudal

## Forord

Kjære leser,

Med denne oppgaven markerer vi avslutningen på vår treårige bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger. Vi er stolte av å levere inn oppgaven som viser hvor mye arbeid vi har lagt ned det siste halvåret.

Da vi satte oss ned for å diskutere temaet for vår bacheloroppgave, var det et felles ønske og enighet å utforske menneskelige ressurser, motivasjon og relasjoner i arbeidslivet. Vi var spesielt interessert i å undersøke hvordan ledere kan påvirke den indre motivasjonen til de ansatte.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Thomas Laudal, for hans fleksibilitet og oppmerksomhet når vi har hatt spørsmål knyttet til oppgaven. Han har bidratt med verdifull kunnskap og gode råd som har hjulpet oss med å styre oppgaven i riktig retning. Vi er svært takknemlige for hans gode oppfølging og all hjelpen som vi har fått!

Vi ønsker også å takke organisasjonen og de ansatte som har stilt opp og latt seg intervju i forbindelse med datainnsamlingen til oppgaven. Videre vil vi rette en takk til våre venner og familie som har støttet oss gjennom denne prosessen.

Med denne oppgaven håper vi å supplere med nye perspektiver og kunnskap innenfor dette feltet. Vi har lagt ned mye tid og engasjement i denne oppgaven, og vi er glade for å kunne presentere våre funn og tanker.

Takk for din interesse, og vi håper du finner oppgaven interessant og informativ. God lesing!

Med vennlig hilsen,

Eliana, Trine og Katrine

## Sammendrag

En verden hvor alle ressurser effektiviseres og optimaliseres har fremdeles en stor mulighet til å optimalisere den menneskelige ressursen. Formålet til studien er å undersøke hvilken betydning relasjonskvaliteten mellom leder og ansatt har for den ansattes opplevde indre motivasjon.

Datainnsamlingen ble utført i en regnskapsbedrift der de ansatte er organisert i team. Hvert team har en teamleder. Vi har i dette studiet studert relasjonen mellom den ansatte og teamleder. For å besvare oppgaven har vi brukt både kvalitativ og kvantitativ metode. Vi benyttet semi-strukturerte intervjuer hos teamledere og spørreundersøkelse hos ansatte. Vi utførte totalt fire intervjuer og fikk totalt 12 respondenter på spørreskjemaet.

Intervjuguiden og spørreskjemaet baserer seg på spørsmål fra teoriene IMI og LMX.

Det ble identifisert tre konkrete tiltak som blir brukt for å skape motivasjon i organisasjonen. Disse tiltakene er følgende konkurranser, selvstyrt hverdag og tilrettelegging av arbeidsoppgaver. Vi ser at alle disse tiltakene i sin helhet dyrker svært lite indre motivasjon.

Affekt og lojalitet hadde en tydelig påvirkning på ansattes opplevde verdi i arbeidet, og viste også en signifikant sammenheng mellom affekt og verdi. Respekt for fagkunnskap hadde en negativ effekt på opplevd autonomi. Forholdet mellom leder og ansatt hadde en positiv innvirkning på interesse gjennom dimensjonene lojalitet og affekt.

Nøkkelord: Indre motivasjon, motivasjon, Leader-Member Exchange (LMX), Selvdetermineringsteori (SDT), relasjonsledelse

## Summary

A world where all resources are made most effective and optimized, we still have great opportunity to optimize the human resources within the workforce. The purpose of this study is to examine what impact the relationship quality between manager and employee has on the employee's perceived inner motivation. Our thesis statement is *“How does the relationship between the leader and the employee affect the employee’s experienced inner motivation.”*

The data collection was carried out in an accounting firm where the employees are organized in teams. Each team has a team leader. In this study, we have studied the relationship between the employee and team leader. To answer the thesis statement, we have used both qualitative and quantitative methods. We used semi-structured interviews with team leaders and a survey with employees. We conducted a total of four interviews and received a total of 12 respondents to the questionnaire. The interview guide and questionnaire are based on questions from the theories IMI and LMX.

Three specific measures were identified which are used to create motivation in the organisation. These measures are the following competitions, self-directed everyday life and organization of work tasks. We saw that these measures, as a whole cultivate, very little intrinsic motivation.

Affect and loyalty had a clear influence on employees' perceived value in work, and also showed a significant connection between affect and value. Respect for professional knowledge had a negative effect on perceived autonomy. The relationship between manager and employee had a positive impact on interest through the dimensions of loyalty and affect.

Keywords: Intrinsic motivation, motivation, Leader-Member Exchange (LMX), Self-Determination Theory (SDT), relationship management

## Innhold:

1. Innledning .....	10
1.1 Valg av tema .....	10
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	10
1.3 Oppgavens innhold/disposisjon .....	11
2. Teori .....	11
2.1 Motivasjon .....	11
2.1.1 Indre motivasjon.....	12
2.1.2 Ytre motivasjon .....	12
2.2 Behovsteorien .....	13
2.3 Selvdetermineringsteori .....	14
2.3.1 Behovet for autonomi:.....	15
2.3.2 Behovet for å føle seg kompetent:.....	17
2.3.3 Behovet for tilhørighet: .....	18
2.3.4 Sammenhengen mellom behovene og hvordan de påvirke hverandre .....	20
2.4 Leader-Member-Exchange (LMX).....	21
2.4.1 Høy eller lav LMX .....	21
2.4.2 LMX og de ulike dimensjonene .....	21
2.4.2.1 Lojalitet.....	22
2.4.2.2 Affekt.....	22
2.4.2.3 Kontribusjon .....	22
2.4.2.4 Respekt for faglig kunnskap .....	22
3. Metode og design .....	23
3.1 Forskningsmetode og design .....	23
3.1.1 Metodetriangulering .....	23
3.1.2 Utvalg .....	23
3.2 Kvalitativt intervju .....	24

3.2.1 Intervjuguide .....	25
3.2.2 Pilotintervju .....	25
3.2.3 Gjennomføring av intervju .....	25
3.3 Kvantitativ undersøkelse.....	26
3.3.1 Spørreskjema .....	27
3.3.2 Utforming av spørreskjema .....	27
3.4 Organisering og analyse av datamaterialet .....	28
3.4.1 Kvalitativ analyse .....	28
3.4.2 Kvantitativ analyse.....	29
3.4.2.1 Variabler .....	30
3.4.2.2 Korrelasjonsanalyse.....	30
3.4.2.3 Regresjonsanalyse .....	30
3.5 Forskningsetiske betraktninger .....	31
3.6 Reliabilitet og validitet .....	32
3.6.1 Validitet.....	32
3.6.2 Reliabilitet .....	32
4. Data og resultater.....	33
4.1 Resultater fra kvalitative intervjuer .....	33
4.1.1 Kategoriseringstabell.....	34
4.1.2 Motivasjon.....	36
4.1.2.1 Mestring.....	37
4.1.3 Autonomi.....	37
4.1.4 Affekt .....	39
4.1.5 Lojalitet .....	39
4.1.6 Verdi og anerkjennelse.....	40
4.1.7 Interesse.....	41
4.1.8 Respekt.....	41

4.1.9 Oppsummering .....	42
4.2 Resultater fra det kvantitative spørreskjema.....	42
4.2.1 Korrelasjonsanalyse .....	43
4.2.2 Regresjonsanalyse .....	46
I. Verdi.....	47
II. Interesse.....	49
III. Opplevd autonomi .....	50
IV. Reversert regresjon .....	51
4.3 Indeksvariabler og tilrettelegging for mestring.....	52
5. Analyse/drøfting .....	53
Forskningsspørsmål 1: Hvilke tiltak gjør ledere i praksis for å motivere de ansatte? .....	53
I. Konkurranser .....	54
II. Selvstyrt hverdag .....	54
III. Tilrettelegging av arbeidsoppgaver .....	55
Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker lederrelasjonen den ansattes opplevde indre motivasjon? .....	56
I. Verdi (tilhørighet, kompetanse) .....	56
II. Opplevd autonomi (autonomi).....	59
III. Interesse (indre motivasjon).....	59
5.1 Konklusjon.....	61
5.2 Kritisk refleksjon og begrensinger med oppgaven .....	63
6. Videre forskning .....	64
6.1 Studie og utarbeidelse av påvirkningsfaktorer til autonomi-dimensjon .....	64
6.2 Fremtidens arbeidsstyrke og deres relasjoner på arbeidsplassen.....	64
6.3 Kjønnsdiskriminering og indre motivasjon .....	65
7. Litteraturliste .....	66
8. Vedlegg 1: Godkjenning av meldeskjema (Sikt).....	71



Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....	72
Vedlegg 3: Intervjuguide - teamledere .....	76
Vedlegg 4: Spørreundersøkelse- ansatte uten personalansvar .....	77
Vedlegg 5: Regresjonsmodell av indre motivasjon med alle LMX-variabler .....	82
Vedlegg 6: Reversert regresjonsmodell .....	83
Vedlegg 7: Innholdsanalyse- kvalitative data .....	84

# 1. Innledning

## 1.1 Valg av tema

Gjennom studieløpet har vi alle hatt en stor interesse for ledelse og den påvirkningen en leder kan ha over den ansatte. De siste årene har arbeidshverdagen vært i stadig endring, og i mange organisasjoner har en autonom hverdag blitt den nye normalen. Når arbeidshverdagen blir endret på denne måten vil det naturligvis bli mindre fysisk kontakt med kollegaer på en daglig basis. Vi valgte derfor at temaet for denne oppgaven er relasjonsorientert ledelse og motivasjon.

Det er mange som er selvstendige, og har lite behov for daglig kontakt med andre for å prestere i det arbeidet de utfører. For andre kan akkurat dette med daglig kontakt være en stor del av den indre motivasjonen man opplever. Motivasjon er noe vi alle har tilegnet oss kunnskap om, både teoretisk og praktisk som vi synes var en veldig interessant retning å gå.

Ved å gå inn i et autonomt arbeidsmiljø kan man se hva som faktisk skjer, og hva som oppleves av de ansatte samt ledere. Dette har vi valgt å gjøre i et regnskapsfirma som er i vekst. Oppgaven fokuseres hovedsakelig på hvordan den opplevde indre motivasjonen til en ansatt er, men også hvordan forholdet til en ansatt og leder oppleves.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Etterfulgt av temaet som vi har presentert ovenfor har vi valgt følgende problemstilling:

*«Hvordan kan relasjonen mellom den ansatte og nærmeste leder påvirke den ansattes opplevde indre motivasjon»*

Det kan virke litt motsigende å vurdere om indre motivasjon blir påvirket av en ekstern opplevelse, altså av forholdet ditt til lederen din. I teorikapittelet viser vi hvordan forholdet og andre eksterne faktorer drives delvis av indre motivasjon. Vi ønsker å se hva relasjonskvaliteten mellom leder og ansatt har å si for den ansattes opplevde motivasjon.

For å besvare denne problemstillingen har vi konstruert følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke tiltak gjør ledere i praksis for å motivere de ansatte?
2. Hvordan påvirker relasjonskvaliteten den ansattes opplevde indre motivasjon?

### 1.3 Oppgavens innhold/disposisjon

Innledningsvis har vi introdusert oppgavens tema, problemstilling og presentert forskningsspørsmål som skal hjelpe oss med å besvare problemstillingen. I kommende kapittel skal vi presentere relevante teorier og sammenhenger som omhandler motivasjon og relasjonsbasert ledelse. Basert på teorien presentert vil vi også presentere hypotesene som vil være relevante videre. Deretter skal vi redegjøre valg av metode, samt også reflektere over valget av metode og forskningsetiske betraktninger som vi har gjort gjennom studiet. Deretter vil vi analysere datamaterialet i kapittel 4, før vi foretar en konklusjon i kapittel 5. Vi avslutter oppgaven med forslag til videre forskning.

## 2. Teori

I dette kapitlet danner vi det teoretiske rammeverket for oppgaven. Her vil vi presentere ulike perspektiver og teorier som omhandler motivasjon og relasjonsledelse.

### 2.1 Motivasjon

Motivasjon i seg selv er drivkraften som får oss til å gjøre noe. Det som skjer, kan man kalle en indre psykologisk prosess som fører til en handling. For at en organisasjon skal være vellykket er det veldig viktig at de ansatte er villige til å yte for å nå gode resultater. Motivasjon kan bli delt inn i tre hovedgrupper som delvis overlapper hverandre og delvis er separate. Disse gruppene er indre, ytre og prososiale motivasjonsfaktorer. Vi blir delvis motiverte av å oppnå en belønning som blir definert som en ytre motivasjonsfaktor. Vi blir også delvis motivert av å gjøre noe som gagnar andre enn seg selv. Dette defineres som en prososial motivasjonsfaktor. Den tredje gruppen er indre motivasjonsfaktorer som oppstår ved at et individ selv ønsker å utføre en handling. (Fiedler og Garcia, 1987)

### 2.1.1 Indre motivasjon

Indre motivasjon er et begrep som kan oppleves som vanskelig å definere. Vi har tidligere nevnt dette med drivkraft, og indre motivasjon er drivkraften du selv har for å yte godt uten å ha en forventning til å oppnå noe. Den indre drivkraften oppstår ofte fordi du selv har et ønske om å utfordre dine egne evner og kunnskaper. Noe som tilsier en viss interesse for det du holder på med. (Weiner, 1992).

Cerasoli og Ford (2014) hadde et ønske om å undersøke hvorfor den indre drivkraften var knyttet opp mot ytelse. Her kunne de se at den indre drivkraften til individer har mye å si, men at en organisasjon er avhengig av å legge til rette for at de ansatte føler på mestringen de oppnår. Om en organisasjon ikke har tilrettelagt for dette vil den indre motivasjonen sakte, men sikkert falme.

Selvdetermineringsteorien (SDT) er en empirisk motivasjonsteori utviklet av Edward Deci og Richard Ryan på 1980-tallet (Ryan & Deci, 2017). Denne knyttes tett opp mot indre motivasjon, og skal redegjøres for senere i oppgaven.

### 2.1.2 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er hovedsakelig drevet av det faktum at man skal få en belønning for å utføre en handling. Dette er ofte en materiell belønning som et menneske ser på som verdt den ekstra innsatsen som blir utført. Belønningen kan også være symbolsk i form av en forfremmelse, eller anerkjennelse som kan lede opp til et fremtidig mål den ansatte har satt. (Gagliardi, 1990)

Det er flere sentrale teorier som kan forklare hvordan motivasjon oppstår, og hvorfor mennesker velger å utføre en handling. Vi skal ta for oss selvløst, hvilken rolle en leder har for å skape indre motivasjon og behovsteorien, samt hvordan utformingen av arbeidet

har en rolle på den opplevde indre motivasjon til en ansatt. Selvdetermineringsteorien er en sentral teori som spiller en stor rolle, denne skal redegjøres for senere i oppgaven.

## 2.2 Behovsteorien

Ledere har stor påvirkningsgrad i hvor mye motivasjon som blir skapt blant de ansatte. I behovsteorien der poenget er at organisasjoner skal utformes slik at man dekker visse menneskelige behov som motiverer den enkelte til å handle. Man ser at denne teorien delvis handler om hva en leder kan gjøre for å øke motivasjonen.

Maslows behovsteori bygger teorien sin på fem grunnleggende behov som er følgende «fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse, og behov for selvrealisering» (Maslow, 1943). Det første behovet er noe man må ha for å overleve, og det andre er noe man må ha for å føle seg trygg. Disse har ikke direkte formål med tanke på problemstillingen vår så vi skal derfor ikke utdype de noe mer.

Det tredje og første behovet vi skal se litt nærmere på er det sosiale behovet. Menneskelig kontakt er noe alle trenger i ulike grader. Alle er ulike og hver enkeltes sosiale omgang kan variere i stor grad. Noen er veldig sosiale på fritiden mens andre kanskje hovedsakelig er sosiale når de er på jobb. Det å ha en tilhørighet på arbeidsplassen er viktig for motivasjonen til de ansatte, samt å ha gode relasjoner til kollegaer. Dette kan en leder tjene på om man velger å være en del i å skape godt miljø, og sosiale arrangement utenfor arbeidstiden.

Den neste behovet som vi skal nevne er behovet for anerkjennelse. Dette har utgangspunkt i å få tilbakemeldinger på arbeidet som blir utført, og følelsen av at det du gjør har betydning. Faktorer som kan inntre i dette behovet er også forfremmelse, status og at det blir gjort oppmerksomhet rundt den jobben du gjør. En leder som nevnt har stor

innflytelse på den indre motivasjon, og har derfor stor betydning med de ordene som blir valgt å dele.

Det siste behovet handler om selvrealisering. Her handler det om hvordan arbeidsoppgavene er utformet. Alle ansatte har sine styrker og svakheter og i hvilken grad de får utnyttet dette potensiale er viktig. I hvor stor grad får de ansatte utfordret seg, og har di medvirkning på hvordan arbeidsoppgavene blir utført. Alle behovene som er nevnt skal være motiverende for den ansatte. Disse behovene kan bare bli tilfredsstillende om den ansatte velger å handle selv. En leder har stort ansvar på motivasjonen, men bare den ansatte kan gjøre noe for å faktisk få resultater.

Selve problemstillingen i denne oppgaven går ut på hvordan relasjonen mellom en leder og en ansatt påvirker den indre motivasjonen. I hvor stor grad klarer en leder å legge til rette for at akkurat disse behovene blir oppfylt? Evnen lederen har til å tilfredsstille disse kriteriene kan ha mye å si på hvordan den ansatte opplever den indre motivasjonen.

### 2.3 Selvdetermineringsteori

Selvdetermineringsteorien (SDT) er en empirisk motivasjonsteori utviklet av Edward Deci og Richard Ryan på 1980-tallet (Ryan & Deci, 2017). Teorien tar for seg hvordan biologiske, sosiale og kulturelle omgivelser kan forsterke eller undertrykke menneskets muligheter for psykologisk vekst, engasjement og velvære (Ryan & Deci, 2017). Deci og Ryan kom frem til at mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles for at man skal vedlikeholde psykologisk interesse, -utvikling og -velvære: autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2017).

Autonomi refererer til behovet for å føle at man har kontroll over sitt eget liv og ha evnen til å ta valg som er meningsfulle og som samstemmer med egne verdier og interesser. Kompetanse refererer til behovet for at individer skal føle at de er kapable til å utføre

oppgaver og nå mål, samt føle mestring. Tilhørighet refererer til behovet for individer å føle tilhørighet og betydningsfull for andre. Her vil det være viktig å oppleve seg selv som bidragsyttende ovenfor andre (Ryan & Deci, 2017).

Et av hovedmålene til selvdetermineringsteorien (SDT) er å finne de spesifikke faktorene som underbygger optimal menneskelig utvikling (Ryan & Deci, 2017). Disse faktorene blir definert som kriterier for optimal menneskelig utvikling. Deci & Ryan (1985) mener disse manifesteres i motivasjonsprosessene: indre motivasjon, internalisering og integrering av sosiale normer og forventninger, og opplevelsen av vitalitet og velvære. (Ryan & Deci, 2017)

Indre motivasjon blir definert av Ryan & Deci (2017) som en «spontan aktivitet som opprettholdes av tilfredstillelsen som ligger i selve aktiviteten». Mennesket har et behov for å oppsøke og utforske nye omgivelser, miljøer og aktiviteter, for å tilegne seg kompetanse og stimulere interesser (Ryan & Deci, 2017). Gjennom livet vil den indre motivasjon være en avgjørende faktor i vekst, kreativitet, vitalitet og følelse av velvære til individet (Ryan & Deci, 2017). Indre motivasjon har en direkte sammenheng med behovet for autonomi og behovet for kompetanse, mens behovet for tilhørighet er indirekte tilknyttet indre motiverte handlinger gjennom relasjonssikkerhet, samt som interesser blir oftest introdusert gjennom sosiale arenaer (Ryan & Deci, 2017)

### 2.3.1 Behovet for autonomi:

Autonomi er ett av tre grunnleggende psykologiske behov identifisert av selvdetermineringsteorien (SDT), sammen med kompetanse og tilhørighet. Autonomi refererer til behovet for å føle at man har kontroll over sitt eget liv og har evnen til å ta egne selvstendige valg.

Når individer opplever en følelse av autonomi, er det mer sannsynlig at de opplever indre motivasjon, som er motivasjonen til å engasjere seg i en aktivitet for sin egen skyld, snarere enn for ytre belønninger eller sosialt press. Dette er fordi autonomi støtter individers følelse av personlig handlefrihet og kontroll over egen atferd, noe som igjen øker deres vilje til å engasjere seg i aktiviteter som er på linje med deres verdier, interesser og mål (Ryan & Deci, 2017).

Autonomi er avgjørende for at individer skal oppleve en følelse av psykologisk velvære og frihet, da det gjør dem i stand til å handle i samsvar med sine egne ønsker og tro. (Ryan & Deci, 2017). Autonomi kan også føre til økt kreativitet, engasjement og tilfredshet med livet, ettersom individer er i stand til å utføre aktiviteter som er personlig meningsfulle og tilfredsstillende (Malik et al., 2015)

For å støtte behovet for autonomi er det viktig at individer gis muligheter til å ta valg, uttrykke sine meninger og ha innspill i beslutningsprosesser. Dette kan være spesielt viktig i arbeidsmiljøer, der enkeltpersoner kan føle mangel på kontroll over egen læring eller jobbansvar (Ryan & Deci, 2017). Ved å støtte autonomi på arbeidsplassen, er det mer sannsynlig at ansatte føler seg motiverte, engasjerte og har større arbeidsytelse og jobbtilfredshet (Richer, Blachard & Vallerand, 2002) (Baard, Deci and Ryan, 2004).

Ledere som har et høyt LMX forhold med ansatte vil ha høyere tillit til den ansatte gjennom høy lojalitet, affekt og respekt for den ansattes fagkunnskap. En slik tillit kan få lederen til å øke den ansattes handlefrihet grunnet tilliten skapt av LMX-forholdet. Positive sosiale faktorer i miljøet til et individ vil kunne fremme autonomi og styrke individets indre motivasjon (Deci, 1971; Deci & Ryan, 2000).



På grunnlag av dette fremstiller vi denne hypotesen:

---

H1: Ansatte med et høy LMX-forhold til lederen sin vil ha høyere opplevd autonomi.

---

### 2.3.2 Behovet for å føle seg kompetent:

Kompetanse tar for seg behovet for å føle seg kompetent og kunne ha en effekt på sine omgivelser (Ryan & Deci 2017) Deci og Ryan bruker perspektivet til White (1959) når de definerer kompetanse. White (1959,1963) introduserte «effectance» og «effectance motivation», som en motivasjon skapt av å få tilfredstillelse gjennom å kunne påvirke sine omgivelser.

Når individer føler seg kompetente, er det mer sannsynlig at de opplever indre motivasjon. Dette er fordi kompetanse støtter individers følelse av selvtillit og tro på egen evne til å utføre oppgaver og nå mål (Ryan & Deci, 2017).

Hvis man oppfyller og støtter behovet for kompetanse kan individer føle seg trygge på sine egne evner og delta i aktiviteter som er utfordrende, men likevel oppnåelige (Ryan & Deci, 2017). Når individer vil føle seg kompetente vil de ofte prøve å utfordre seg selv og derfor bygge videre på kompetansen sin over tid (Ryan & Moller, 2017).

For å styrke kompetanse er det viktig at den enkelte gis muligheter for vekst og mestring, samt konstruktive tilbakemeldinger og støtte (Ryan & Deci, 2017; Broeck et al., 2010). Dette kan være spesielt viktig i arbeidsmiljøer, der enkeltpersoner kan få i oppgave å mestre nye ferdigheter eller ta på seg utfordrende oppdrag. Carnevale et al (2017) fant ut at en høy LMX ga lederen en økt sannsynlighet til å finne en løsning til problemer som oppsto for en ansatt, gjennom å kunne forstå den ansattes følelser og tanker rundt

problemet. Ved å støtte kompetanse kan individer oppleve større engasjement, motivasjon, lavere stress og tilfredshet i disse settingene, noe som fører til forbedrede resultater for både individet og organisasjonen. (Deci & Ryan, 2017; (Malik et al., 2015)).

Ledere som har et høyt LMX-forhold med sine ansatte vil ofte gi flere muligheter til oppgaver som kan være krevende for disse ansatte (Graen & Cashman, 1975). Slike oppgaver bygger videre på kompetansen til den ansatte, som igjen fremmer den indre motivasjonen og øker vinningen av arbeidsoppgaven. Et individ som har fått tilegnet seg høy kompetanse vil ofte ha et ønske om å søke etter mer kompetanse og informasjon grunnet deres interesse og dyp forståelse av emnet (Ryan & Moller, 2017).

På bakgrunn av dette kapitlet presenterer vi følgende hypoteser:

---

H2: En ansatt som har et høy LMX-forhold til lederen sin vil ha en økt interesse og verdi av arbeidet sitt.

---

H3: Ansatte med ledere som støtter og fremmer mestring vil være mer indre motivert og ha en høyere LMX-score enn ansatte med ledere som ikke fremmer mestring.

---

### 2.3.3 Behovet for tilhørighet:

Behovet for tilhørighet handler om tilknytning og trygghet i det sosiale miljø rundt individet. Dette behovet er nytt til selvdetermineringsteorien av 2017 og har ofte blitt oversett i litteraturen rundt teorien. Det har nå i nyere tid fått sin egen plass som et kjernebehov i Selvdetermineringsteorien under «Relationship motivation theory» (RMT) (Deci & Ryan 2017).

Mennesker har et behov for å føle seg respektert, ivaretatt, verdifulle, sett og hørt; En ønsker altså å oppleve at våre medmennesker syns vi er viktige og verdsatt (Ryan & Deci, 2017). Ettersom man ønsker å oppleve det å være akseptert og anerkjent av sine medmennesker, vil det være naturlig for en person å utføre handlinger og ha en atferd som responderer bra i den sosiale gruppen. Det er ofte dette ytre sosiale presset som fører til at personer internaliserer verdiene, normene og atferden fra kulturen sin (Ryan & Deci, 2017; Ryan & Deci, 2011). Det skal også sies at individene må føle en betingelsesløs kjærlighet og omsorg for at det skal helhetlig tilfredsstille behovet om tilhørighet (Ryan & Deci, 2017).

Når individer opplever en følelse av tilhørighet, er det mer sannsynlig at de opplever indre motivasjon, som er motivasjonen til å engasjere seg i en aktivitet for ens egen skyld, snarere enn for ytre belønninger eller press. Dette er fordi tilhørighet støtter individers følelse av sosial tilknytning og tilhørighet, som igjen øker deres psykologiske velvære og indre motivasjon. En studie gjort på ca. 1500 elever i Singapore viste at behovet for tilhørighet var sterkt positivt tilknyttet til autonom motivasjon og vil kunne gi høyere fornøyelse, verdi og lavere sosial press (Wang et al., 2019). I et arbeidsmiljø er det blitt vist at et høyt LMX-forhold mellom ansatt og leder er også vist til å forbedre den interpersonale tilhørigheten til den ansatte (Zhiyu et al., 2020).

Tilhørighet på arbeidsplassen refererer til behovet for at ansatte skal føle seg tilknyttet og støttet av sine kollegaer og ledere. (Ryan & Deci, 2017). Dette kan støttes gjennom å fremme samarbeid, gi muligheter for sosiale tilstelninger, teambuilding og skape et positivt og støttende arbeidsmiljø.

Basert på dette kapitlet presenterer vi følgende hypotese:

---

H4: Et høyt LMX-forhold mellom leder og ansatt vil påvirke tilhørighetsfølelsen til den ansatte positivt.

---

Samlet sett kan støtte til disse tre grunnleggende psykologiske behovene på arbeidsplassen føre til forbedret medarbeiderengasjement, motivasjon og tilfredshet, samt forbedrede resultater for organisasjonen som helhet grunnet en høy motivasjon.

#### 2.3.4 Sammenhengen mellom behovene og hvordan de påvirke hverandre

Behovet for autonomi og kompetanse påvirkes av hverandre og er direkte tilknyttet indre motivasjon (Deci & Ryan, 2017). Hvis man ikke har muligheten til å være autonom vil man ikke kunne utarbeide og forbedre kompetanse på en effektiv og motiverende måte. Hvis man ikke har nok kompetanse innen et område er det usannsynlig å få være autonom.

I motsetning til behovene for autonomi og kompetanse, så er behovet for tilhørighet indirekte tilknyttet indre motivasjon; ettersom interesser er adoptert gjennom andre mennesker samt som man handler etter normer og regler i sin kultur (Deci & Ryan, 2017)

Interessene dine, som gjenspeiler hva du handler indre motivert av, er påvirket av personer rundt deg. For eksempel har man ofte lik politisk orientering som nærfamilie. Interesser er ofte introdusert gjennom andre mennesker, noe som igjen påvirker individets oppfattelse, forventinger og holdning til aktiviteten.

Det er også naturlig for et individ å handle på en måte som vil få en positiv reaksjon fra miljøet sitt. Slike handlinger er ofte ikke basert på autonomi eller kompetanse, men heller sosial interesse. Ved å føle seg verdsatt og betydningsfull av sine medmennesker, vil individet bli indirekte motivert til å oppfylle behovet for kompetanse og autonomi.

## 2.4 Leader-Member-Exchange (LMX)

Leader-Member-Exchange (LMX), eller leder-medarbeider-relasjon, er en teori innen ledelse som omhandler relasjonen mellom leder og medarbeider. LMX bygger på sosial bytteteori av Blau (1964). Teorien ble først introdusert av Dansereau, Graen og Haga (1975) og siden har denne blitt videreutviklet og hatt en stor betydning og plass innenfor ledelsesteorier. Teorien foreslår at ledere utvikler forskjellige relasjoner med de ulike medarbeiderne (Gerstner & Day, 1997). Lederen behandler ikke alle medarbeiderne likt, men tilpasser måten de leder på og kommunikasjonen sin til den enkelte medarbeider.

LMX teorien fokuserer på selve kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider.

### 2.4.1 Høy eller lav LMX

Teorien deler i inn relasjonene i to kategorier. Høy og lav LMX. Relasjoner som betegnes å være av lav kvalitet vil ofte være veldig lik stillingsbeskrivelsen. En relasjon som anses å være av høy kvalitet forbindes med flere positive sammenhenger. I en studie fra 2015 Gkorezis, P. (2015) ble det funnet positive korrelasjoner mellom relasjoner som var ansett til å være av høy kvalitet og motivasjon blant medarbeiderne. Det ble blant annet også funnet at ansatte hadde høyere grad av jobbtilfredshet og mindre grad av opplevd stress. Dette igjen resulterte i en lavere grad av turnover blant medarbeidere.

Alle relasjoner mellom en leder og medarbeider vil ikke kunne kategoriseres innenfor enten høy eller lav. Relasjoner kan også ha kvaliteter som kjennetegner både høy og lav LMX og som ikke nødvendigvis kan plasseres i verken kun høy eller lav LMX. Denne kategoriseringen har tidligere blitt kritisert (Northouse, 2016).

### 2.4.2 LMX og de ulike dimensjonene

Teorien om leder-medlemsutveksling (LMX) antyder at ledere og følgere utvikler unike relasjoner basert på deres sosiale utvekslinger, og kvaliteten på disse utvekslingene i en organisasjon kan påvirke ansattes resultater (Graen og Uhl-Bien, 1995; Liden 1997).

#### 2.4.2.1 Lojalitet

«Høyere kvalitet på Leader-Member-Exchange forholdet (målt ved tillit, respekt og gjensidig støtte) vil være positivt korrelert med høyere nivåer av ansattes lojalitet til sine ledere og organisasjonen». LMX-dimensjonen lojalitet har vist seg til å påvirke den ansattes karriereutsikt og deres jobbsikkerhet (Whitley et al, 1991).

#### 2.4.2.2 Affekt

Affekt refererer til den gjensidige hengivenheten som de ansatte har for hverandre. Den er drevet av mellommenneskelig tiltrekning og er i hovedsak en holdning til det andre mennesket. Internt i et arbeidsmiljø vil det oppstå en utvikling av vennlige relasjoner med andre og for å dyrke konstruktive sosiale relasjoner. (Sorensen, 2006)

#### 2.4.2.3 Kontribusjon

Kontribusjon er noe som utforsker hvordan ledere utvikler relasjoner med de ansatte i teamet sitt. Under en måling vil den vise hvordan denne relasjonen kan bidra til vekst eller ikke. (Liden og Maslyn, 1998)

#### 2.4.2.4 Respekt for faglig kunnskap

I motsetning til de andre dimensjonene har denne et mer kontemplativt fundament da det konnoterer ekspertkraft og at «hvert medlem av dyaden har bygget et rykte» (Liden og Maslyn, 1998) og utmerker seg i hans eller hennes arbeid.

### 3. Metode og design

I metodedelene skal vi redegjøre for prosessen og reflektere over valgene som vi har tatt underveis i forskningsprosessen. Vi presenterer og begrunner det forskningsdesignet og tilnærmingen som vi har valgt. Vi presenterer også fremgangsmetoden vår for analyse av det innsamlede datamaterialet. Avslutningsvis vil vi redegjøre for forskningsetiske beslutninger som vi har tatt.

#### 3.1 Forskningsmetode og design

Dette studiets formål er å undersøke om hvilken sammenheng det er mellom ansattes indre motivasjon og deres forhold til deres nærmeste leder. Vi målte relasjonen mellom leder og ansatt ved bruk av Leader-Member-Exchange (LMX) hos ansatte og Intrinsic Motivation Inventory (IMI) for å måle den indre motivasjonen til ansatte. De kvalitative intervjuene brukte samme variabler fra et lederens perspektiv.

##### 3.1.1 Metode triangulering

I utgangspunktet benyttes LMX og IMI i kvantitative undersøkelser da begge teoriene har validerte spørreskjemaer og skalaer som er godt utarbeidet og anerkjent. På bakgrunn av problemstillingen vår, så vi det som mest hensiktsmessig å ta i bruk både kvalitativ og kvantitativ metode da vi så for oss at dette ville belyse flere aspekter og hjelpe oss med å besvare problemstillingen på en mer nyansert måte. Vi valgte å utføre et semi-strukturert intervju som den kvalitative delen av undersøkelsen og spørreundersøkelse til den kvantitative delen.

##### 3.1.2 Utvalg

Vi tok kontakt med bedriften som vi ønsket å gjennomføre datainnsamlingen og informerte om oppgaven, og dens natur. Bedriften er mellomstor og driver med regnskapstjenester. Bakgrunnen for valget av bedriften er vår tidligere erfaring hos dem, da vi gjennomførte en

lignende datainnsamling i et tidligere emne. Vi visste dermed litt om strukturen og organiseringen av bedriften og så dem som passende til oppgaven.

De ansatte er delt inn i ulike team, der hvert team består av 10-15 ansatte. Hvert team har en teamleder som har ansvar for resultater, oppgaver og oppfølging av den enkelte ansatt. Det ble naturlig å dele opp utvalget i to kategorier. Ansatte med personalansvar, teamledere, og ansatte uten personalansvar, medarbeidere i team.

Vi utførte fire intervjuer og fikk 12 respondenter på spørreskjemaet. For ansatte med personalansvar (teamledere) ønsket vi å utføre et semi-strukturert intervju slik at vi kunne få muligheten til å danne oss et bilde av bedriften, samt få et bredere innblikk i hvordan ledelsessiden tilrettelegger for motivasjon og tankegangen bak valgene.

Vi valgte å utføre en kvantitativ spørreundersøkelse hos ansatte uten personalansvar. Bakgrunnen for dette valget var at vi ønsket at flest mulig av de ansatte svarte. Spørreskjemaene bestod av en rekke påstander som besvares i form av en Likert-skala med fem verdier fra “i liten grad enig” til “i høy grad enig” Likert-skala gir et mer nyansert bilde av det vi ønsker å undersøke, da det gir flere svaralternativer.

### 3.2 Kvalitativt intervju

Vi har valgt å benytte en kvalitativ metode i form av intervju. Når man skal gjennomføre en slik undersøkelse er det viktig å ivareta integriteten til intervjuobjektet slik at det ikke er noe som kommer feil frem under analyseringen av datainnsamlingen. Man må anonymisere informasjonen som blir brukt slik at det ikke skal være gjenkjennelig for leserne.

Kvalitativ tilnærming gir oss muligheten til å forstå meninger og erfaringer og gir oss i mange tilfeller en dypere innsikt av det vi ønsker å studere.



### 3.2.1 Intervjuguide

Vi utarbeidet en intervjuguide på forhånd der vi benyttet noen av spørsmålene fra LMX og IMI. Vi la i til noen åpne generelle spørsmål som kunne gi informantene mulighet til å trekke frem og å reflektere over egne opplevelser, verdisyn eller meninger (Vedlegg 3). Valget falt på å utføre et semi-strukturert intervju, da dette ga oss muligheten til å utdype ytterligere enn intervjuguiden dersom noe av det som ble sagt var av interesse for studiet. Dermed fikk vi også muligheten til å avdekke nye synsvinkler.

### 3.2.2 Pilotintervju

Før vi utførte selve intervjuene, gjennomførte vi et pilotintervju. Vi bestemte oss for hvem av oss som ville ha ansvar for å stille spørsmål. Pilotintervjuet ble gjennomført med en medstudent som ønsket å delta. Vi gjorde et lydopptak av pilotintervjuet slik at vi kunne høre gjennom det i etterkant. Hensikten med å utføre pilotintervjuet i forkant, var at det ga oss muligheten til å teste selve intervjuguiden på forhånd. Det ga oss også muligheten til å evaluere oss selv i rollen og medstudenten kom med nyttige tilbakemeldinger. Vi finjusterte noen formuleringer og spørsmål som ble oppfattet som noe upresise.

### 3.2.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuet ble gjennomført hos bedriften i arbeidstiden da dette var mest gunstig for både oss og bedriften med hensyn til tidsbruk. I forkant fant vi et ledig kontor der vi kunne sitte uforstyrret. Vi delte ut et samtykkeskjema og informasjonsskriv til informantene før intervjuets start. Etter at samtykkeskjemaene ble signert informerte vi i tillegg muntlig om oppgaven og presiserte at intervjuet er frivillig og at informantene kan trekke seg når som helst. Informantene fikk mulighet til å stille spørsmål i forbindelse med oppgaven og intervjuet. De fire intervjuene varte mellom 7-10 minutter. Vi gjennomført intervjuene over to dager, da ikke alle hadde anledning til å stille på samme dag. Vi gjorde opptak av intervjuene, noe som var en fordel da vi kunne ha full oppmerksomhet rettet mot samtalen, istedenfor å være opptatt med å notere ned alt. En annen klar fordel med å gjøre opptak var

muligheten til å gjennomgå datamaterialet. Dette vil vi redegjøre for ytterligere i delkapittel 3.4.1 – kvalitativ datanalyse. Formålet med å intervju teamledere var for å innhente informasjon som bekreftet eller avkreftet om holdningene til teamlederne har noe å si i forhold til skalaene for LMX og IMI.

### 3.3 Kvantitativ undersøkelse

Vi har valgt å benytte en kvantitativ metode i form av en todelt validert spørreundersøkelse. Den ene delen besto av Leader-Member Exchange (LMX) og den andre delen besto av Intrinsic Motivation Inventory (IMI). Det ble ikke samlet inn variabler som kjønn, alder eller navn, dette var for å ivareta anonymiteten til respondentene. Bedriften hadde en nokså jevn alder på de ansatte som også gjorde alder mindre relevant.

Kjønn kunne derimot vært en interessant variabel å inkludere i studien ettersom den opplevde autonomien på arbeidsplassen er ofte lavere hos kvinner enn menn grunnet at ledere gir mindre handlefrihet, tillitt og støtte til sine kvinnelige ansatte (Baard et al, 2004). Disse kvinnelige ansatte får også dårligere evalueringer og relasjon til lederen grunnet kjønnen (Baard et al, 2004). En annen studie av Sandberg (2014), viste også at kvinners stemmer på arbeidsplassen er ofte underrepresentert og behovene deres er ofte nedprioritert. Dette skaper jo en stor sosial kapital som ikke blir benyttet samt som talent og kompetanse blir ikke nyttiggjort. Dessverre var det for få respondenter til å benytte denne deskriptive variabelen.

Den kvantitative undersøkelsen hadde 12 respondenter. LMX-score, altså forholdet mellom en ansatt og nærmeste leder, hadde et gjennomsnitt på 4,438 av 5. IMI-score, altså indre motivasjonsnivået, hadde et gjennomsnitt på 3,38.

### 3.3.1 Spørreskjema

Vi anvendte LMX-MDM for ansatte uten personalansvar. LMX-MDM er et validert spørreskjema som har vært testet og benyttet i flere undersøkelser. Spørreskjemaet består av 12 spørsmål som måler forholdet mellom lederen og den ansatte. Spørsmålene dekker fire kategorier: affekt, lojalitet, bidrag og respekt for fagkompetanse (vedlegg 4).

Ved utvikling av spørreskjemaet, vurderte vi de mulige respondentene og vi kom frem til at samtlige kom til å være norskspråklige. Vi valgte derfor å oversette spørreskjemaet for å gi utvalget best mulig forståelse overfor spørsmålene gitt. Det ga også alle respondentene en større mulighet til å ha samme oppfattelse av skjemaet, ettersom majoriteten hadde norsk som morsmål.

En ulempe med og oversette spørreskjemaet til norsk, er at engelsk (originalt språk) har flere begreper og ord til å beskrive og differensiere situasjoner enn det norske språket.

### 3.3.2 Utforming av spørreskjema

Vi brukte en del tid på å oversettelsen og strukturen av utsagnene i IMI og LMX. For å sikre validiteten prøvde vi å finne tidligere artikler, studier eller undersøkelser som hadde benyttet IMI/LMX hos et norskspråklig utvalg. Vi fant at det var blitt gjennomført en tidligere spørreundersøkelse i en masteroppgave av Arne Faanes (2015) der LMX spørsmålene var blitt oversatt til Norsk ved hjelp av en organisasjonspsykolog.

Vi hadde som mål å forenkle språket ved å bruke mer allmennkjente ord og presisere formuleringene for å kunne sikre at vi fikk svar på det vi ønsket (Krumsvik, 2014). Dette praktiserte vi både i den kvantitative delen med spørreskjemaet og i den kvalitative delen med selve intervjuet. Det var likevel viktigst at spørreskjemaet var tydelig, da vi i motsetning til intervjuet ikke ville ha mulighet til å forklare eller utdype.

For å kunne minimere mulige misforståelser og sikre en homogen forståelse av spørreskjemaet, hadde vi tre personer som testet det ferdige utkastet av spørreskjemaet. Samtlige hadde likt oppfattelse og forståelse av skjemaet helhetlig, med unntak om én som syntes at to spørsmål kunne vært formulert tydeligere. Dette gjaldt enkeltord som kunne omformuleres uten å endre spørsmålets natur. Vi endret enkeltordene i de to spørsmålene og fikk det ferdige spørreskjemaet. Vi testet dette skjemaet igjen med tre personer som ikke medførte behov for andre endringer.

For å øke sannsynligheten for ærlige svar og flere respondenter, valgte vi å gjøre spørreundersøkelsen anonym. Det ble ikke registrert personlig informasjon, men det ble oppgitt hvilket team respondentene tilhørte slik at vi kunne se om det var en sammenheng i lederens holdninger og respondentens opplevde Leader-Member-Exchange (LMX)

### 3.4 Organisering og analyse av datamaterialet

I dette delkapittelet skal vi presentere fremgangsmåten for organisering og analysing av datamaterialet. Vi deler kapittelet opp i to deler, da vi har brukt forskjellige fremgangsmåter for å systematisere datamaterialet. Fremgangsmåten for å organisere datamaterialet på har vært avhengig av metoden som er brukt for innsamlingen av data. Den ene delen omhandler kvalitativ analyse av datamaterialet og den andre tar for seg den kvantitative analysen.

#### 3.4.1 Kvalitativ analyse

Analysen av det kvalitative datamaterialet handler om fremgangsmåten for å organisere eller systematisere det innsamlede datamaterialet (Malterud, 2017).

#### 3.4.1.1 Transkribering av datamaterialet

Intervjuene ble transkribert samme dag som de ble utført. Vi fordelte det slik at en av oss transkriberte intervjuene, deretter hørte resten gjennom for å sikre at transkriberingen var korrekt. Intervjuene ble transkribert på bokmål for å eliminere dialektord.

Personidentifiserende opplysninger som kunne være til trussel for anonymiteten ble utelatt. Da vi var ferdige med transkriberingen satt vi totalt igjen med 19 sider. Deretter startet arbeidet med kondensering, koding og kategorisering av datamaterialet.

#### 3.4.1.2 Kondensering, koding og kategorisering

Etter transkriberingen av alle intervjuene startet vi med å lese gjennom. Vi lagde en kort sammenfattet tekst til hvert av intervjuene. Dette er ofte nyttig når en skal få oversikt over tekstmaterialet etter transkriberingsprosessen (Anker, 2020). Deretter startet vi prosessen med kondensering, koding og kategorisering av datamaterialet. Intervjuguiden vår er basert på LMX og IMI som allerede har utarbeidet validerte skalaer og spørreskjemaer.

Dermed ble det naturlig å kode innholdet etter de relevante hovedtemaene i disse i to teoriene. Denne prosessen ble gjort manuelt da datamaterialet ikke er så stort at det ble ugunstig. På denne måten ble vi også godt kjent med innholdet som var en fordel da vi skulle i gang med analysearbeidet. Denne prosessen resulterte i en innholdsanalyse (vedlegg 7). Innholdsanalysen delte vi opp i fire: meningsbærende enheter, kondensat, kode og tema/kategori.

#### 3.4.2 Kvantitativ analyse

Til det kvantitative datamateriale valgte vi å utføre korrelasjons- og regresjonsanalyse. Vi brukte variablene gitt av Intrinsic Motivation Inventory (IMI), interesse, verdi og opplevd autonomi som avhengige variabler. LMX-variablene, affekt, lojalitet, respekt for fagkunnskap og kontribusjon ble brukt som uavhengige variabler for å måle deres innvirkning på IMI-score og IMI-variabler.

### 3.4.2.1 Variabler

Vi brukte som tidligere nevnt LMX- variabler og IMI-variabler. LMX-variablene er definert tidligere under kapittelet 2.6.2. IMI variablene blir definert under.

Opplevd autonomi er en faktor innenfor Intrinsic Motivation Inventory (IMI) og blir definert som «positive predikatorer for selvrapporing av indre motivasjon og atferdsmønstre ved indre motivasjon» (CSDT, 2023)

Interesse er en litt mer generell faktor innen Intrinsic Motivation Inventory (IMI). Variabelen er en selvrapporingfaktor for personens indre motivasjon. Dette er den eneste faktorene innen Intrinsic Motivation Inventory (IMI) som direkte bedømmer den indre motivasjon, i motsetning til andre faktorer som indirekte tilknyttede aspektene til indre motivasjon (CSDT, 2023)

Verdi er en faktor i Intrinsic Motivation Inventory (IMI) laget av Center of Self-Determination Theory. Verdi blir definert som «ideen om at mennesker internaliserer og blir selvregulerte i henhold til handlinger de opplever som nyttige og verdifulle for dem selv (CSDT, 2023).

### 3.4.2.2 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjonsanalysen ble gjort gradvis, hvor vi jobbet oss ut til en bred korrelasjonsmatrise for å se hvilke variabler av indre motivasjon og ansatt-leder forholdet som korrelerte. Vi startet altså med en bivariat korrelasjonsmatrise som ble utarbeidet til en multivariat korrelasjonsmatrise. Dette ga oss et utgangspunkt i hva man kunne forvente av resultatene til regresjonsanalysen og hvilke variabler ville være relevante.

### 3.4.2.3 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalysen var delt i fem: 1. regresjonsmodell for indre motivasjon, 2. regresjonsmodell for verdi, 3. regresjonsmodell for interesse, 4. regresjonsmodell for

opplevd autonomi og 5. Reversert regresjonsmodell for å bevise at LMX-variablene er ensidig påvirkningsfaktor. Altså at indre motivasjon ikke påvirker forholdet mellom ansatt og leder.

### 3.5 Forskningsetiske betraktninger

I alle stadier av forskningsprosessen har vi hatt fokus på å ivareta god forskningsetikk etter beste evne. Vi skal redegjøre for de sentrale etiske vurderingene vi har gjort før, underveis og etter forskningsprosessen.

Prosjektet ble meldt inn til Sikt- kunnskapssektorens tjenesteleverandør. Prosjektet ble deretter godkjent 30.03.2023 (se vedlegg 1). For å utarbeide informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen til informantene benyttet vi oss av malen til Sikt. Denne fikk informantene i forkant av intervjuet og spørreundersøkelsen. I tillegg ga vi muntlig informasjon om studiet og formålet med studiet. Informantene ble også informert om muligheten til å trekke seg i forkant av intervjuene. Vi understrekte at deltakelse var frivillig for alle informantene.

Underveis i prosessen har vi forholdt oss til retningslinjene som gjelder personvernsopplysninger oppgitt av Sikt. I analysedelen har vi gjort flere etiske vurderinger for å sikre anonymiteten til deltakerne. Dette har vært spesielt viktig i den kvalitative analysedelen. Vi benyttet applikasjonen «Nettskjema-diktafon» som er utviklet av Universitetet i Oslo til å utføre lydopptakene. Applikasjonen krever innlogging med passord hver gang. Denne koblet vi opp til prosjektet vårt i nettskjema slik at lydopptakene ble direkte lagret i applikasjonen til nettskjema fremfor at de ble lagret på private enheter. Datamaterialet ble transkribert på bokmål og dialektord ble utelatt eller endret og utsagn som kunne være til trussel for anonymiteten ble utelatt (Thaagard, 2018). Etter transkriberingen ble lydopptakene i nettskjema applikasjonen slettet.

En kodeliste ble utarbeidet etter innsamlingen av spørreundersøkelsene og intervjuene. Dersom noen ønsket å trekke seg kunne vi enkelt slette opplysningene om dem. Kodelisten ble gjort om til et låst dokument som krevde passord og ble lagret på et av skolens programvarer.

## 3.6 Reliabilitet og validitet

### 3.6.1 Validitet

Validitet er å ha studert det man ønsket å studere i kvalitativ forskning. (Krumsvik, 2014). Ord som pålitelighet, etterprøvbarhet og overførbarhet beskriver godt hva det går ut på. Det vanligste er å skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om konsistensen mellom dine funn som forsker og det teoretiske rammeverket. Ekstern validitet brukes til å generalisere resultater på tvers av sosiale settinger (Krumsvik, 2014). Validitet handler om tolkninger som forskere utvikler og hevder er gyldige (Thagaard, 2018).

Troverdigheten til intervjuet er veldig sentralt for å ha en validert studie. Tvetydige spørsmål undergraver både reliabilitet og validitet (Krumsvik, 2014). Derfor er det viktig å huske at høy reliabilitet øker intern validitet (Krumsvik 2014). Det er viktig at empati og favorisering blir lagt bort, både i intervjuet og i transkripsjonsstadiet. Dette kan skape feil inntrykk av noe informanten uttalte seg om. (Krumsvik, 2014).

### 3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor stabil studien er, dvs. er den mulig å replisere og oppnå like resultater (Landridge, 2006). For den kvalitative delen har vi prøvd å opprettholde reliabiliteten gjennom å ha lydopptak, slik at vi ikke påvirker det kvalitative datamaterialet i etterkant. En svakhet til reliabiliteten er at det er fire intervjuer, som øker sannsynligheten for en utstikker.



I den kvantitative delen har vi prøvd å ivareta dens reliabilitet med å bare inkludere variabler som viser en lavere feilmargin og en minst mulig p-verdi. Denne oppgaven er ment som en forstudie og har bare 12 respondenter, noe som svekker reliabiliteten. Fremdeles har den kvantitative dataen vist til å kunne dra én signifikant slutning, hvor man også ser god mulighet for økt nøyaktighet og stabilitet hos de andre variablene gitt flere respondenter. Den kvantitative delen bruker også validerte spørreskjema fra Leader-Member Exchange (LMX) og Intrinsic Motivation Inventory (IMI) med originalspråket på engelsk. Oversettelsen fra engelsk til norsk kan påvirke reliabilitet ettersom det kan være språkbarriere eller mangel av lignende begreper mellom to språk. Bruken av validerte skjema øker stabiliteten til innsamlet data.

## 4. Data og resultater

Dette kapittelet har som mål å presentere de funnene vi har gjort gjennom innsamlingen av data. Vi har brukt kvalitativ metode i form av intervju. Vi utførte totalt 4 intervjuer. Vi brukte også kvantitativ metode der vi benyttet spørreskjemaer. Det var totalt 12 respondenter som besvarte spørreskjemaet. Først vil vi presentere resultatene fra den kvalitative delen, intervjuene, i form av en kategoriseringstabell. Deretter resultatene fra spørreundersøkelsene som vi presenterer gjennom ulike analyser og grafiske fremstillinger av datamaterialet.

### 4.1 Resultater fra kvalitative intervjuer

Resultatene fra intervjuene har vi valgt å presentere gjennom en kategoriseringstabell for å gi leseren en oversikt over temaene og utsagnene koblet opp mot hovedtemaene. De transkriberte intervjuene er kodet etter hovedtemaene. Videre vil vi presentere hvert av de relevante temaene i egne delkapittel der vi vil benytte relevante sitater fra den enkelte informant. Dette vil danne noe av grunnlaget for konklusjonen som presenteres i kapittel 5.

#### 4.1.1 Kategoriseringstabell

Datamaterialet fra intervjuene er presentert i en kategoriseringstabell. Vi starter med å presentere en del av datamaterialet i en kategoriseringstabell for å gi et oversiktlig overblikk over temaene.

Tabell 1 | Kategoriseringstabell intervju - basert på utdrag fra innholdsanalysen (vedlegg 7).

Tema/kategori	Kondensat	Sitat
<b>Motivasjon</b>	«konkurransen som en motivasjonsfaktor»	<p>så prøver jeg å finne en ting som de brenner for som alle skal på en måte skal jobbe mot og sette seg et lite mål..</p> <p>..noen på teamet liker jo veldig godt konkurranser, også er det noen på teamet som er veldig sånn de ikke liker konkurranser, men for de som blir konkurransen blir det veldig motivasjon rundt det..</p> <p>..konkurransen da, så er det jo en motivasjon i seg selv at du kan få enten en bonus i penger eller en bonus...</p>
<b>Autonomi</b>	<p>«Fritt til å legge opp egen arbeidshverdag»</p> <p>«varierende grad av hvordan dette oppleves»</p> <p>«arbeidsoppgavene er relativt satt»</p>	<p>«Helt fritt. Det er ganske fleksibelt her...trenger du en dag hjemme, så tar du en dag hjemme»..</p> <p>Ja, absolutt vil jeg si. Men det er sikkert variert grad av hvordan de opplever det selv.</p> <p>Nå er jo på en måte</p>

		arbeidsoppgavene relativt satt, men det er jo klart at det endrer seg jo, og da er det jo har de mulighet til å si ja eller nei.
<b>Affekt</b>	«likt som person»	Jeg får en del tilbakemeldinger på at det er flere som gjør det, også er det noen som kanskje ikke uttrykker så veldig mye, så jeg kan ikke si noe om
<b>Lojalitet</b>	«ta en del av skylden selv»	...Det er jo viktig at de ansatte har tro på at de har deg i ryggen...ta en del av støytten selv, enn at du skal peke på noen og si at du gjorde noe galt. Da velger jeg heller tror jeg at jeg kunne gjort noe annerledes for å berge det tidligere... Uansett så tenker jeg at jeg har et hovedansvar for de som jeg leder for, så uansett er det jeg som tar støytten
<b>Verdi og anerkjennelse</b>	«alle skal bli sett»  «kommunisere forventinger»	...Jeg er opptatt av å snakke på alle hver dag, alle skal bli sett...  Jeg tror jeg er flink å gi dem beskjed på hva vi skal levere og hva og liksom passer på at dere har det dere trenger da for å levere et godt arbeid...
<b>Interesse</b>	«tilrettelegge oppgaver»	Jeg prøver jo på en måte å tilrettelegge for at de skal få jobb, det de har lyst til.
<b>Respekt for fagkunnskap</b>	«respekt for meg som leder»	Jeg er ganske ydmyk på at jeg ikke kan så veldig mye. Jeg er ikke den dyktigste jobben min her liksom sånn. Det er ikke sånn regnskapsmessig, men ja, nå, kanskje håper jo det at de har respekt for meg som leder

## 4.1.2 Motivasjon

Ved spørsmål om hva teamlederne gjorde for å skape indre motivasjon i sitt team trakk to av fire frem ytre belønninger som konkurranser og bonuser som en motivasjonsfaktor. En av disse innrømmet at hun synes det var vanskelig å nå dem som ikke ble motivert av konkurranser eller belønninger.

*«Noen på teamet liker jo veldig godt konkurranser, også er det noen på teamet som er veldig sånn de ikke liker konkurranser, men for de som blir konkurranse blir det veldig motivasjon rundt det. ..Og så er jeg kanskje ikke så god til, å kanskje nå de som ikke er på min bølgelengde på det på konkurranse.»*

En annen teamleder dro frem at de brukte en konkurranser og belønninger som hjelpemidler for å skape motivasjon hos de ansatte.

*«Vi skal kalle hjelpemiddel da med det da vi har sånn vi har en del konkurranser da internt på kontoret.»*

De to teamlederne som ikke trakk frem konkurranser og belønninger med det første, var opptatt av å gi tilbakemeldinger til de ansatte og hjelpe dem med å utvikle seg ved å skape mestringsfølelse gjennom tilbakemeldinger hos den enkelte

*«Ja, jeg tror jeg er flink til å se de ansatte, altså gi tilbakemeldinger da. Det er jo på en måte på godt og vondt det. Noen ganger er det jo kanskje sånn her burde det blitt gjort noe annerledes. Og det kan jo føles dumt akkurat der og da, men forhåpentligvis så gjør ikke du den samme feilen igjen da. Da får du jo mestring etter hvert, men jeg er også flink til å gi beskjed til ansatte det her shit nå leverer du bra. Dette her er knallbra, du e jo dette her er godt jobbet»*

Den andre teamlederen som hadde fokus på å få den enkelte til å sette seg mål som de skal jobbe mot. Dette opplevde hun var med på å motivere den ansatte samt å skape en drivkraft hos den enkelte.

*«... så prøver jeg å finne en ting som de brenner for som alle skal jobbe mot og sette seg et lite mål.»*

Svarene blant teamlederne var delt. En av teamlederne nevnte at hun selv synes det var vanskelig å nå dem som ikke blir motivert i teamet. Splittelsen i svarene kan muligens forklares med at de selv blir motivert av forskjellige ting. Dermed er det også lettere for de å motivere de ansatte som opplever motivasjon på samme måte som dem selv.

#### 4.1.2.1 Mestring

Ved spørsmål om hvordan teamlederne skaper eller tilrettelegger for mestringsfølelse og mestringsopplevelser, var de todelt.

2 av 4 teamledere ga et mer omfattende svar rundt mestring. Den ene velger bevisst oppgaver de tror den ansatte ville mestret, dessverre synes denne teamlederen at de ikke alltid var kapasitet til å sikre alle sin optimale mestring. Den andre fikk medlemmene til å aktivt delta i prosessen. Denne teamlederen fikk de ansatte til å sette opp mål med delmål for seg selv. Deretter ville teamlederen og den ansatte aktivt hjelpe hverandre for å kunne nå disse målene og føle mestring.

De andre to teamlederen tok en mer passiv rolle til mestring. Begge svarte at de gir tilbakemeldinger til medlemmene i sine team, noe som kan føre til bedre mestring av oppgaven neste gang.

#### 4.1.3 Autonomi

Ved spørsmål som omhandlet de ansattes autonomi i egen arbeidshverdag, svarte alle teamlederne at de ansatte var frie til å legge opp egen hverdag etter eget ønske eller behov.

Tre av fire teamledere la lite føringer på i forhold til hvor den ansatte utførte arbeidet sitt så lenge jobben ble utført og timene ble fakturert.

*«Helt fritt. Det er ganske fleksibelt her. OK da trenger du en dag hjemme, så tar du en dag hjemme. Vi har noen faste dager med møter, så da må du selvfølgelig være her, men som regel så er det ganske fritt.»*

*«Det at hvis du må være hjemme, så er du hjemme. Så lenge altså, det er ikke så farlig hvor du er, bare du har gjort arbeidsoppgaven din da.»*

Det var kun en av teamlederne som la mer føringer til sitt team enn andre teamledere i forhold til hvor jobben skal utføres. Dersom de ønsket å jobbe hjemmefra var det viktig at ønsket ble formidlet og kommunisert til teamlederen.

*«Men igjen, jeg legger nok mer føringer enn kanskje de andre teamene og jeg forventet nok mer at de skal være her eller de får ikke slippe unne med hjemmekontor akkurat når de vil, men så lenge at de har kommunisert med meg det de vil, så får de lov å gjøre det.»*

Videre var det et spørsmål om ansatte kunne påvirke, komme med innspill eller ha innvirkning på egne arbeidsoppgaver eller velge hvilken kunde de ønsker. I motsetning forrige spørsmål som omhandlet måten de ansatte kan legge opp in egen hverdag, var det ikke like mye autonomi over valg av oppgaver eller kunder da oppgavene allerede var satt i de fleste teamene.

*«Nå er jo på en måte arbeidsoppgavene relativt satt, men det er jo klart at det endrer seg jo, og da er det jo har de mulighet til å si ja eller nei, tenker jeg. Så sånn litt her, og det, det er ikke sånn 100%, men de har ja de har en god del innflytelse»*

En av teamlederne dro frem at ansatte kanskje ikke opplever at de har stor påvirkning i det store bildet. Teamlederen nevner selv at hun heller ikke har så stor mulighet til å påvirke utover de rammene som allerede er satt for teamet. Hun drar frem at ansatte likevel har

frihet til hvordan de legger opp arbeidshverdagen med kunder og hvilken metodikk de bruker.

*«... men jeg er litt usikker på om de har om de vil oppleve at de har veldig store påvirkninger i de store bildet. Altså jeg kan jo ikke påvirke så veldig mye sånn utover våres rammer på måte så de vil nok oppleve at det er noen begrensninger, men hver i sin isolert sett, så de i forhold til arbeidshverdagen, arbeidskunder og metodikk og sånt, så har de i teorien ganske stor påvirkning.»*

Det kan oppsummeres med at de ansatte har mye autonomi over hvor de ønsker å utføre jobben, derimot har de mindre innflytelse over oppgavene som de jobber med da disse allerede er satt i de fleste team. Noen av teamlederene trekker frem at de ikke alltid har mulighet til å påvirke utover det som er satt.

#### 4.1.4 Affekt

Ved spørsmål om teamlederene følte seg likt av de ansatte i teamet deres, svarte tre av fire at de følte seg likt. Det var kun ett svar som skilte seg ut fra resten:

*«Jeg får en del tilbakemeldinger på at det er flere som gjør det, også er det noen som kanskje ikke uttrykker så veldig mye, så det kan jeg ikke si noe om.»*

#### 4.1.5 Lojalitet

Ved spørsmål om teamlederene hadde forsvart måten de ansatte løser oppgavene på, svarer to av teamlederene følgende:

*«Uansett så tenker jeg at jeg har et hovedansvar for de som jeg leder for, så uansett er det jeg som tar støytten. Hvis jeg kan si det sånn»*

*«Det er jo viktig at de ansatte har tro på at du er ryggen der har uansett på en måte, og da handler ta en del av støytten selv, enn at du skal peke på noen og si at du*

*gjorde noe galt. Da velger jeg heller tror jeg at jeg kunne gjort noe annerledes for å berge det tidlige.»*

Disse to teamlederne trekker frem at de kjenner på at de har hovedansvaret og tar noe av støytten selv. Den ene teamlederen drar frem at det er viktig at de ansatte er sikre på at de har deg bak seg og velger heller å påta seg ansvaret og litt av skylden selv.

En annen teamleder trekker frem at hun ville forsvart de ansatte dersom hun var enig i måten oppgavene var blitt gjort på, dersom det var noe som var direkte feil eller f.eks. ulovlig ville hun ikke forsvart dem.

*«Ja hvis jeg var enig i, altså hvis det er gjort, disse oppgavene er gjort i henhold til hvordan de skal gjøres så ville jeg absolutt gjort det, eller tatt en vurdering som tilsier at det er vurderingen var riktig å gjøre, men hvis det hadde vært feil og gjort noe ulovlig for eksempel, så ville jeg jo ikke forsvart dem.»*

Flesteparten av teamlederne var av den oppfattelsen at det var dem som hadde ansvaret i bunn og at det dermed var naturlig å påta seg noe av skylden selv. For disse var det også viktig at de ansatte var trygge på at de ville blitt forsvart dersom en situasjon skulle oppstå.

#### 4.1.6 Verdi og anerkjennelse

God kommunikasjon og anerkjennelse er noe av det som blir dratt frem flere ganger i intervjuet. Flere av teamlederne var opptatt av å se de ansatte og få snakket med alle i løpet av dagen, men også gi tilbakemeldinger på arbeidet til de ansatte.

*«Jeg er opptatt av å snakke på alle hver dag, alle skal bli sett.»*

*«... men jeg er også flink til å gi beskjed til ansatte det her shit, nå leverer du bra. Dette her er knallbra, du er jo... dette her er godt jobbet.»*

Kommunikasjon var noe som flere dro frem, både i forhold til autonomi, men også i forhold til forventinger som angår jobben.



*«Jeg tror jeg er flink å gi dem beskjed på hva vi skal levere og hva og liksom passer på at dere har det dere trenger da for å levere et godt arbeid.»*

Lignende utsagn om kommunikasjon og anerkjennelse ble nevnt av samtlige teamledere

#### 4.1.7 Interesse

Flere av teamlederne prøvde å tilrettelegge for at de ansatte i teamet skulle få jobbe med noe som de hadde interesse for.

*«Jeg prøver jo på en måte å tilrettelegge for at de skal få jobbe med det de har lyst til.»*

En av teamlederne dro frem at hun ikke kunne påvirke så mye utenfor de satte rammene i forhold til oppgaver og kunder.

*«Altså jeg kan jo ikke påvirke så veldig mye sånn utover våre rammer på måte så de vil nok oppleve at det er noen begrensninger.»*

Flere nevnte at selv om tanken og ønsket om å tilrettelegge slik at de ansatte kunne jobbe med noe som de hadde lyst til og var interessert i, var dette vanskelig å gjennomføre i praksis. Dette må også ses i sammenheng med regnskapsyrkets natur. De fleste ansatte i teamene fører regnskap. Selv om regnskap er et bredt felt med mange allsidige oppgaver, er det likevel en del frister og arbeidsoppgaver som er konstante. Slike oppgaver kan oppleves som repetitive for enkelte, mens andre igjen kan stortrives med slike oppgaver.

#### 4.1.8 Respekt

Ved spørsmål opp mot Tre av fire teamledere svarte at de opplevde de ansatte hadde respekt for deres kunnskap og kompetanse som leder. Disse ga et inntrykk av at de var trygge i rollen sin som leder. Det var kun et svar som skilte seg ut fra resten.

*«Jeg er ganske ydmyk på at jeg ikke kan så veldig mye. Jeg er ikke den dyktigste jobben min her liksom sånn. Det er ikke sånn regnskapsmessig, men ja, nå, kanskje håper jo det at de har respekt for meg som leder»*

Her trekker teamleder frem at de ikke opplever seg selv som den mest kompetente i faget, men håper likevel at de ansatte har respekt for rollen som teamleder.

#### 4.1.9 Oppsummering

De fleste teamlederne bruker ytre belønninger for å dyrke motivasjon hos ansatte i teamet. Noen var derimot opptatt av å dyrke mestringsfølelser for å skape motivasjon, gjennom å få de ansatte til å sette seg mål som de vil oppnå. I forhold til autonomi svarer de fleste at de ansatte kan legge opp egen arbeidshverdag, det vi si, de kan velge hvor de vil jobbe fra og metodikken de bruker. Derimot er det ikke like stor autonomi når det kommer til å velge arbeidsoppgaver eller kunder. De fleste teamlederne var opptatt av å opptre lojalt ovenfor sine ansatte og var villig til å påta seg noe av skylden selv. Når det kommer til verdi og anerkjennelse var alle teamlederne opptatt av å gi tilbakemelding til de ansatte og var opptatt av å ha en god daglig dialog. De fleste teamlederne prøvde å tilrettelegge for at de ansatte skulle få oppgaver som var opplevdes som interessante. Flere dro også frem at dette var vanskelig å få til i praksis da det til dels var utenfor deres kontroll. Felles for teamlederne var at alle følte seg respektert som ledere av de ansatte i teamet sitt.

#### 4.2 Resultater fra det kvantitative spørreskjema

Resultatene fra den kvantitative spørreundersøkelsen ansatte uten personalansvar ble gjennomført ved en enkel korrelasjonsanalyse. Ettersom det bare var 12 respondenter kan ikke dette gi et tydelig resultat, men gir oss en indikasjon på en korrelasjon og påvirkning mellom LMX og indre motivasjon (IMI). Først utførte vi en bred analyse hvor man bare så om det var en korrelasjon mellom LMX-score og IMI-score.

## 4.2.1 Korrelasjonsanalyse

Tabell 2 | Bred korrelasjonsmodell IMI-score og LMX-score

	<i>IMI-score</i>	<i>LMX-score</i>
IMI-score	1	
LMX-score	0,24055672	1

Ut fra korrelasjonsanalysen ser man at det er en svak positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og forholdet mellom en ansatt og nærmeste leder. For å bedre forstå hvilke aspekter av ansatt-leder forholdet som korrelerte mest med indre motivasjon, undersøkte vi alle bivariate korrelasjoner mellom LMX-MDM og indre motivasjons score (IMI).

Tabell 3 | Korrelasjonsmatrise IMI-score og LMX-variabler

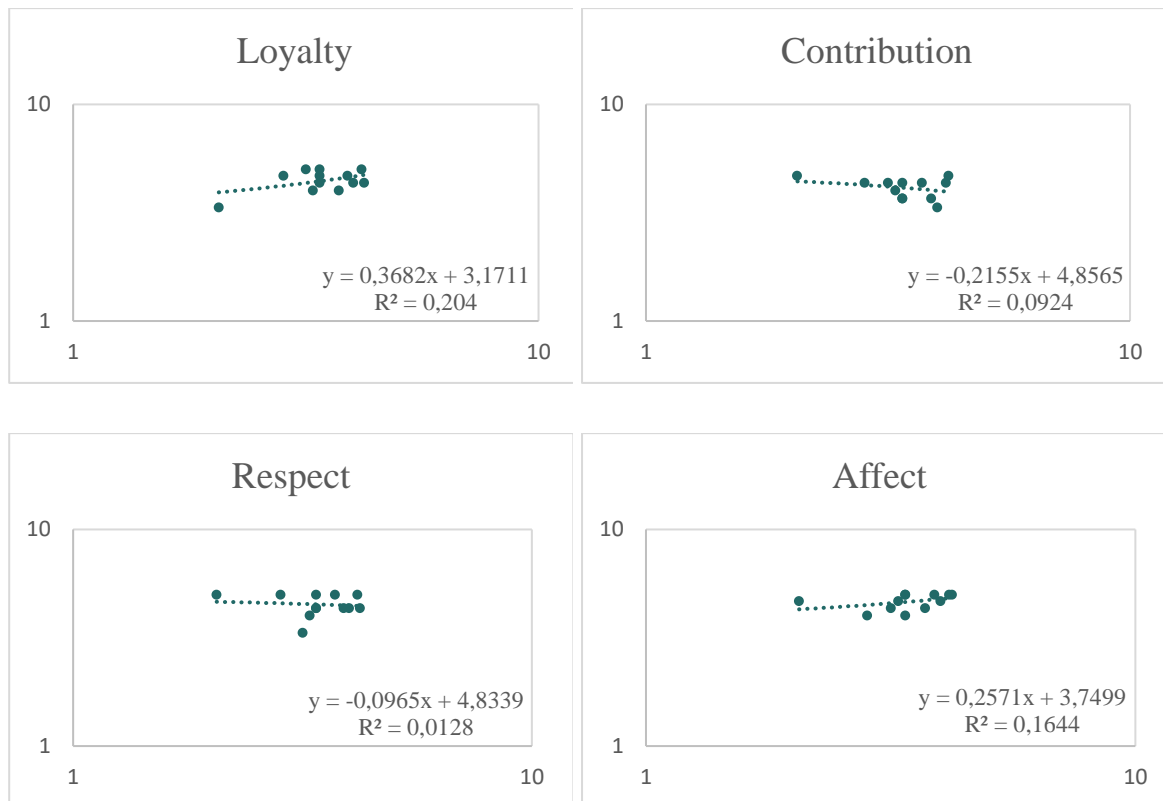
IMI score vs. LMX-MDM variabler

	<i>Affekt</i>	<i>Lojalitet</i>	<i>Kontribusjon</i>	<i>Respekt</i>	<i>IMI-score</i>		
Affekt	1						
Lojalitet	0,0173774	1					
Kontribusjon	-0,3395927	-0,2485479	1				
Respekt	0,0747434	-0,1937461	0,1336306	1			
IMI-score	0,4055045	0,4516633	-0,3039233	-0,1131912	1		
						P-verdi IMI-score	
						Loyalty	0,1404869
						Contribution	0,7261475
						Respect	0,336852
						Affect	0,1909437

Korrelasjonsanalysen viste at det som gir størst bivariate effekt til indre motivasjon (IMI-score) var affekt (0,41) og lojalitet (0,45). Kontribusjon og respekt viste seg til å ha negativ korrelasjon. Det var ikke et høyt nok signifikantnivå til å kunne trekke konklusjoner med denne korrelasjonsmodellen ettersom samtlige hadde  $p > 0,05$ . Kontribusjon var den korrelasjonen som ga høyest feilmargin og lavest signifikantnivå. Lojalitet og affekt holdt et signifikansnivå  $< 0,2$ , mens respekt for fagkunnskap hadde en p-verdi over 0,3.

Korrelasjons koeffisienter

Loyalty	0,451663256
Contribution	-0,303923297
Respect	-0,113191214
Affect	0,405504532



Figur 1 / Scatter-punkt diagram LMX-dimensjoner

Etttersom LMX-MDM variablene ga oss både negativ og positiv korrelasjon valgte vi å utføre en utvidet korrelasjonsanalyse som tok for seg både perspektivene til indre motivasjon og perspektivene til ett ansatt-leder-forhold. Hensikten var for å kunne se om vi kunne lage noen forventninger til resultatene av regresjonsanalysene.

## Multivariate effekter:

Tabell 4 | Detaljert korrelasjonsmatrise IMI-variabler og LMX-variabler

	<i>Autonomi</i>	<i>Interesse</i>	<i>Verdi</i>	<i>Affekt</i>	<i>Lojalitet</i>	<i>Kontribusjon</i>	<i>Respekt</i>
Autonomi	1						
Interesse	0,4006002	1					
Verdi	0,1297219	0,7286568	1				
Affekt	-0,1005419	0,3794803	0,6643348	1			
Lojalitet	0,2725333	0,4588135	0,3269720	0,0173774	1		
Kontribusjon	-0,0719017	-0,2493266	-0,3909001	-0,3395927	-0,2485479	1	
Respekt	-0,3202760	-0,0897014	0,1375107	0,0747434	-0,1937461	0,1336306	1

Tabell 5 | Signifikansnivå til detaljert korrelasjonsmatrise (tabell 3)

Signifikansnivå (p-verdi):			
	Verdi	Autonomi	Interesse
Loyalty	0,2995579	0,3914472	0,1335368
Contribution	0,2089602	0,8242682	0,434517
Respect	0,6699827	0,3101438	0,7816016
Affect	0,0184529	0,7558773	0,2237431

Korrelasjonsanalysen ga én korrelasjon med et signifikansnivå under 0,05, dette var verdi og affekt som også ga den største positive korrelasjonen. Samtlige andre variabler hadde et signifikansnivå  $>0,05$ , og er derfor ikke signifikante. Signifikansnivået ville kunne antas og vært lavere hvis datamateriale var større med flere respondenter.

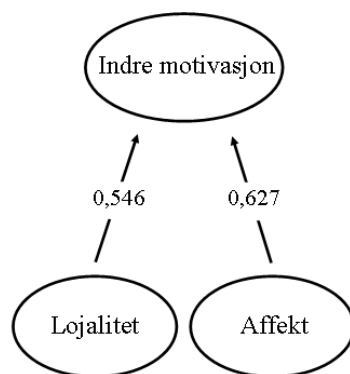
Resultatene viste at lojalitet hadde en helhetlig positiv korrelasjon med variablene til indre motivasjon, hvor interesse hadde størst korrelasjon med 0,46. Affekt hadde forholdsvis den sterkeste korrelasjonen til verdi med 0,66. Kontribusjon ga negativ korrelasjon til samtlige indre motivasjons variabler.

## 4.2.2 Regresjonsanalyse

På grunnlag av varierende utslagsnivå på variablene til ett ansatt-leder-forhold utførte vi en regresjonsanalyse på indre motivasjon og LMX-MDM variablene. Regresjonsanalysen gir oss anledning til å vurdere hvilke LMX-MDM variabler som best predikerer indre motivasjons faktorene til IMI, dvs. vi får en kausalanalyse.

Regresjonsmodellen hadde en passform på 0,61, dvs. at modellens matematiske formel er nærmest mulig den rette linjen som gir best prediksjon av hvordan de uavhengige variablene påvirker den avhengige variabelen. De uavhengige variablene forklarte 0,008 av variasjonen i indre motivasjonsscoren. P-verdien ville antagelig vært lavere med flere respondenter til dataen grunnet et større datamateriale ville gitt uteliggere mindre utslagseffekt hos de uavhengige variablene.

Vi senere tilpasset regresjonsmodellen ved å fjerne respekt for fagkunnskap og kontribusjon som uavhengige variabler siden de hadde  $> 0,8$  i feilmargin. Tilpasningen ga oss en endring i det justerte R-kvadratet, 0,22. Dette var betraktelig ettersom original justert R-kvadrat var 0,008.



Figur II: Lojalitet og affekts påvirkning på indre motivasjon

Tabell 6 | Tilpasset regresjonsmodell av indre motivasjon:

SAMMENDRAG (UTDATA)

<i>Regresjonsstatistikk</i>		Avhengig variabel: IMI-score (indre motivasjon)						
Multipel R	0,601811915	Uavhengig variabler: Lojalitet, Affekt						
R-kvadrat	0,362177581							
Justert R-kvadrat	0,220439266							
Standardfeil	0,540629811							
Observasjoner	12							

Variansanalyse					
	<i>fg</i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>
Regresjon	2	1,493703065	0,746851533	2,555255301	0,132174906
Residualer	9	2,63052533	0,292280592		
Totalt	11	4,124228395			

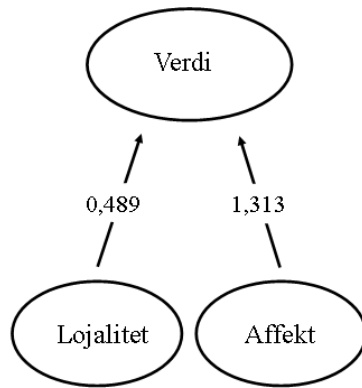
	<i>Koeffisienter</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	-1,877221657	2,414385366	-0,777515339	0,456805215	-7,338940807	3,584497494	-7,338940807	3,584497494
Lojalitet	0,54557472	0,326611592	1,670408319	0,12917628	-0,193272032	1,284421473	-0,193272032	1,284421473
Affekt	0,627473196	0,420001588	1,493978152	0,169388187	-0,322636404	1,577582796	-0,322636404	1,577582796

Deretter gikk vi videre for å se om vi kunne få et tydeligere bilde på hva ansatt-leder forholdet påvirker i den indre motivasjonen.

Som gitt av korrelasjonsanalysen ser vi at lojalitet og affekt har en innvirkning på indre motivasjon. Kontribusjon og respekt for fagkunnskap virker å ha en svak negativ påvirkning på indre motivasjon, men ettersom feilmarginen for variablene var over 80% er resultatet ikke relevant og kan ikke benyttes.

## I. Verdi

Korrelasjonsanalysen viste en moderat korrelasjon mellom verdi og lojalitet og affekt. Regresjonsmodellen til verdi passer bra med 0,74, samt som variablene lojalitet og affekt forklarer 0,54 av variasjonen til den indre motivasjonen. Respekt for fagkunnskap og kontribusjon ble ikke tatt med i modellen ettersom det var over 50% i feilmargin. I et større datagrunnlag ville man kanskje kunne fått feilmarginen ned og brukt disse dimensjonene. Regresjonsanalysen viser at lojalitet har en påvirkning på 0,489 og affekt har en sterk påvirkning med 1,313.



Figur III: Lojalitet og affekts påvirkning på verdi

Tabell 7 | Regresjonsmodell av verdi:

SAMMENDRAG (UTDATA)

Regresjonsstatistikk	
Multipel R	0,735435476
R-kvadrat	0,540865339
Justert R-kvadrat	0,438835415
Standardfeil	0,579524375
Observasjoner	12

Avhengig variabel: Verdi  
Uavhengig variabler: Lojalitet, Affekt

Variansanalyse

	fg	SK	GK	F	Signifikans-F
Regresjon	2	3,560696818	1,780348409	5,301046157	0,030111359
Residualer	9	3,022636515	0,335848502		
Totalt	11	6,583333333			

	Koeffisienter	Standardfeil	t-Stat	P-verdi	Nederste 95%	Øverste 95%	Nedre 95,0%	Øverste 95,0%
Skjæringspunkt	-4,181354874	2,588083646	-1,615618135	0,140633073	-10,03600683	1,673297083	-10,03600683	1,673297083
Lojalitet	0,489012306	0,35010903	1,396742908	0,195974392	-0,302989346	1,281013957	-0,302989346	1,281013957
Affekt	1,313094642	0,450217789	2,916576545	0,017126958	0,294631247	2,331558038	0,294631247	2,331558038

Hypotese 2: En ansatt som har et høyt LMX-forhold til lederen sin vil ha en økt interesse og verdi av arbeidet sitt.

Hypotese 2 viste seg til å være korrekt for verdi og LMX-dimensjonene av lojalitet og affekt. Verdi var det aspektet med indre motivasjon som var mest positivt påvirket av et høyt LMX-forhold.

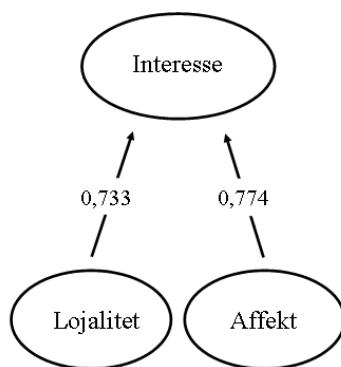
Hypotese 4: Et høyt LMX-forhold mellom leder og ansatt vil påvirke tilhørighetsfølelsen til den ansatte positivt.



Hypotese 4 var korrekt innen aspektet av verdi under behovet for tilhørighet, altså sosial verdi.

## II. Interesse

Regresjonsmodellen for interesse passet bra med 0,59, hvor lojalitet og affekt forklarer 0,348 av variasjonen til interesse. Interesse er direkte tilknyttet indre motivasjon. Lojalitet og affekt har en innvirkning på 0,733 og 0,774. Kontribusjon og respekt for fagkunnskap hadde p-verdi  $> 0,9$  og ble derfor utelatt i modellen.



Figur IV | Lojalitet og affekts påvirkning på interesse

Tabell 8 | Regresjonsmodell av interesse:

SAMMENDRAG (UTDATA)

Regresjonsstatistikk	
Multipel R	0,590397513
R-kvadrat	0,348569223
Justert R-kvadrat	0,203806829
Standardfeil	0,721508804
Observasjoner	12

Avhengig variabel: Interesse  
Uavhengig variabler: Lojalitet, Affekt

Variansanalyse

	fg	SK	GK	F	Signifikans-F
Regresjon	2	2,50695504	1,25347752	2,407871353	0,145347387
Residualer	9	4,68517459	0,520574954		
Totalt	11	7,19212963			

	Koeffisienter	Standardfeil	t-Stat	P-verdi	Nederste 95%	Øverste 95%	Nedre 95,0%	Øverste 95,0%
Skjæringspunkt	-3,584013363	3,222168412	-1,112298584	0,294836642	-10,87306472	3,705037989	-10,87306472	3,705037989
Lojalitet	0,732782098	0,435886321	1,681131211	0,127035809	-0,253261265	1,718825462	-0,253261265	1,718825462
Affekt	0,774127812	0,56052189	1,381083996	0,200576549	-0,493860797	2,04211642	-0,493860797	2,04211642

Hypotese 2: En ansatt som har et høyt LMX-forhold til lederen sin vil ha en økt interesse og verdi av arbeidet sitt

Lojalitet og affekt ga også positiv innvirkning på den ansattes interesse av arbeidet sitt.

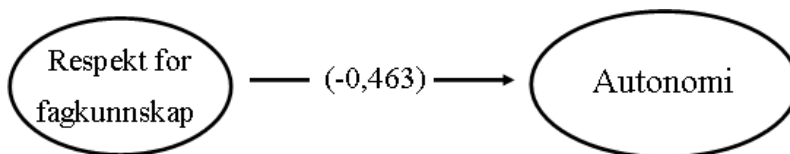
Hypotese 2 er korrekt og samsvarer med resultatene vi fikk.

Hypotese 4: Et høyt LMX-forhold mellom leder og ansatt vil påvirke tilhørighetsfølelsen til den ansatte positivt.

Interesse drevet av tilhørighetsbehovet, altså interesse som møter sosiale behov og interesse man har tilegnet seg grunnet sosial påvirkning og assimilering innad ens sosiale gruppe, er positivt påvirket av LMX-variablene affekt og lojalitet. Hypotese 4 er korrekt.

### III. Opplevd autonomi

Regresjonsmodellen for autonomi viste svak prediksjonsevne. Passformen var heller ikke ideell på 0,32. Eneste variabel innenfor LMX-MDM som hadde en feilmargin  $> 50\%$  var respekt for fagkunnskap. Modellen forklarer bare 0,102 av variasjonen til autonomi. Dette tyder på at autonomi ikke blir like påvirket av forholdet mellom nærmeste leder og ansatt. Et interessant funn er at respekt for fagkunnskap viser en negativ påvirkning på autonomi på -0,463.



Figur V | Respekt for fagkunnskaps påvirkning på opplevd autonomi

Tabell 9 | Regresjonsmodell av opplevd autonomi

SAMMENDRAG (UTDATA)

<i>Regresjonsstatistikk</i>	
Multippel R	0,320276018
R-kvadrat	0,102576727
Justert R-kvadrat	0,0128344
Standardfeil	0,750034293
Observasjoner	12

Avhengig variabel: Autonomi

Uavhengig variabel: Respekt for fagkunnskap

Variansanalyse

	<i>fg</i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>
Regresjon	1	0,643004115	0,643004115	1,143013899	0,310143765
Residualer	10	5,625514403	0,56255144		
Totalt	11	6,268518519			

	<i>Koeffisienter</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	5,111111111	1,960638036	2,606861143	0,026181435	0,742537328	9,479684894	0,742537328	9,479684894
Respekt for fagkunnskap	-0,462962963	0,433032501	-1,069118281	0,310143765	-1,427819502	0,501893576	-1,427819502	0,501893576

H1: Ansatte med et høyt LMX-forhold til lederen sin vil ha positiv effekt på den opplevde autonomien til den ansatte.

Hypotese 1 var feil grunnet at dimensjonene av LMX ikke forklarer mye av variasjonen i opplevd autonomi. Respekt for fagkunnskap viste også en negativ innvirkning på den opplevde autonomien, så hypotese 1 viste faktisk motsatt av resultatet. Den LMX dimensjonen som påvirket autonomien, var en negativ påvirkning.

#### IV. Reversert regresjon

For å sikre at forholdet mellom leder og ansatt faktisk påvirket indre motivasjon er det viktig å kunne se at det er en unilateral påvirkning. Vi lagte en reversert regresjonsmodell hvor vi så på påvirkningen indre motivasjon hadde på forholdet mellom leder og ansatt.

Den reverserte regresjonsmodellen viste at samtlige variabler for indre motivasjon hadde under 0,1 påvirkningsgrad. Modellen hadde også en dårlig passform på 0,45 og hadde feilmargen på 0,59. (Vedlegg 6). Den reverserte modellen viser at det er forholdet mellom en ansatt og leder som påvirker den indre motivasjonen til den ansattes opplevde indre motivasjon, og ikke den opplevde indre motivasjon til den ansatte som påvirker forholdet mellom en ansatt og leder.

### 4.3 Indeksvariabler og tilrettelegging for mestring

Tilrettelegging for mestring handler om hvordan lederen tilpasser, skaper og fremmer mestring i teamet sin hverdag. Mestring er en viktig del av læring og trivsel i utførelse av sine arbeidsoppgaver.

Teamlederne var todelte, hvor to av teamlederne anvendte bruk av mål og delmål og oppfølging samt fordelte oppgave etter hva de trodde ville gi dem mestring. De andre to teamlederen brukte hovedsakelig tilbakemelding til den ansatte, slik at den ansatte kunne bli bedre i oppgavene med tid.

De to teamlederne som tok en mer aktiv del i mestringen til den ansatte hadde høyest indre motivasjonsscore av teamene, med 3,833 og 3,852, og høyest LMX-score med 4,556 og 4,444.

Hypotese 3: Ansatte med ledere som støtter og fremmer mestring vil være mer indre motivert og ha en høyere LMX-score enn ansatte med ledere som ikke fremmer mestring.

Resultatene fra intervjuene, indre motivasjonsscoren og LMX-scoren til teamene viste at teamene med en leder som tok en mer aktiv og oppfølgende rolle hadde mer indre motivasjon og høyere LMX-score. Hypotese 3 er korrekt.

Tabell 10 | Oversikt teamresultater

	Indre motivasjon (IMI-score)			LMX-MDM				SCORES	
	Autonomi	Interesse	Verdi	Affekt	Lojalitet	Kontribusjon	Respekt for fagkunnskap	LMX-score	IMI-score
1	3,111	3,611	4,778	5,000	4,667	4,000	4,556	4,556	3,833
2	3,042	3,333	3,792	4,333	4,417	4,250	4,167	4,292	3,389
3	3,333	3,722	4,500	4,889	4,556	3,778	4,556	4,444	3,852

## 5. Analyse/drøfting

Problemstillingen for studiet er «Har relasjonen mellom den ansatte og nærmeste leder en betydning for den ansattes opplevde indre motivasjon?» Videre har vi utviklet følgende forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen:

Resultatene fra korrelasjonsmatrisen viste samvariasjoner mellom indre motivasjons faktorer og ansatt-leder forholds faktorer. Regresjonsanalysen bekreftet de fleste av samvariasjonene. Modellen til indre motivasjon og LMX-variablene, lojalitet og affekt, forklarte 0,22 av variansen til den totale indre motivasjonen til ansatte. Modellene som tok for seg dimensjonene av verdi og interesse innen indre motivasjon forklarte 0,439 og 0,205 av variansen ved bruk av LMX-variablene lojalitet og affekt. Modellen for opplevd autonomi forklarte derimot bare 0,013 av variansen, noe som viser at ansatt-leder forholdet ikke påvirker den ansattes opplevde autonomi i høy grad. Denne modellen kunne bare bruke variabelen respekt for fagkunnskap ettersom de andre målte variablene hadde for høy feilmargin.

**Forskningsspørsmål 1: Hvilke tiltak gjør ledere i praksis for å motivere de ansatte?**

Under de kvalitative intervjuene vi har hatt med ulike teamleder har vi resonert oss frem til tre konkrete tiltak som blir utført for å skape motivasjon blant de ansatte i denne

organisasjonen. Disse konkrete tiltakene har man også sammenlignet med hva de ansatte selv har svart på de kvantitative spørreskjemaene vi har gjennomført. Tiltakene er følgende:

## I. Konkurranser

Konkurranser er noe som går inn under en ytre motivasjonsfaktor. De ansatte ser at de kan få en belønning for å utføre en handling i form av et resultat. Dette blir aktivt brukt av lederne i denne organisasjonen.

De ulike teamlederne vektlegger akkurat dette med konkurranser litt ulikt, men det blir brukt i de fleste team. Noen konkurranser er på tvers av teamene, og noen er mer rettet mot teamet i seg selv. Basert på svarene til lederne blir dette tatt imot litt ulikt blant de ansatte, men blir aktivt tilrettelagt fordi de ser at mange blir motivert av det.

Om vi ser på svarene de ansatte har gitt i teamene kan man se at det teamet som er mest fokusert på å bruke konkurranser som en motivasjonsfaktor skårer relativt lavere på IMI-score. Som da tilsier at det er en lavere indre motivasjon hos det teamet som ikke har det største fokuset på å dyrke indre motivasjon.

## II. Selvstyrt hverdag

En selvstyrt eller autonom hverdag er noe som skaper indre motivasjon hos en ansatt. Når en ansatt får legge opp hverdagen sin på en måte som passer de best vil han/hun føle på et ansvar som vil dekke et annerkjennelsesbehov. (Maslow, 1943)

I alle team har de ansatte muligheten til å legge opp hverdagen akkurat som de ønsker med noen få unntak. Om dette er møter som er planlagt skal de ansatte være fysisk til stede på kontoret eller lokasjonen dette møtet er. Om det er spesielle tilfeller som gjør at en ansatt ikke kan møte skal dette kommuniseres med leder på forhånd.

Det er en forventning til et antall timer en ansatt skal bruke fysisk på kontoret. Det er også et krav om at en ansatt skal bruke et visst antall timer i måneden på kundegruppene sine. Dette er gitt at en har 100% stilling i bedriften.

Kommunikasjon er noe som gikk mye igjen og fremstod som viktig for alle teamlederne. Noen legger mer vekt på at de ansatte fører timer, og så lenge de får gjennomført arbeidet så har det ikke så mye å si på hvor dette blir utført. I motsetning er den daglige kommunikasjonen på hvor en ansatt kommer til å befinne seg viktig.

Man kan se at det er litt strengere i noen team, men at en autonom hverdag er noe som blir aktivt brukt i denne organisasjonen. Noe som er interessant her er at alle team aktivt bruker en autonom hverdag, og det virker som alle ansatte har muligheten til å legge opp hverdagen selv. Men alle team har veldig lave verdier på autonomi. Dette vil jo da si at det er to forskjellige meninger blant hva de ansatte føler, og hva teamleder føler.

### III. Tilrettelegging av arbeidsoppgaver

Tilrettelegging av arbeidsoppgaver er noe som går ut på hvilken interesse en ansatt har for det de holder på med. Om en ansatt får velge en arbeidsoppgave selv vil han/hun naturligvis ha en større interesse for akkurat den type arbeid som de velger.

Vi kan se at teamlederne prøver å legge til rette for at de ansatte skal kunne velge arbeidsoppgaver selv, men det er noen begrensninger. Det er en forskjell på hvilke arbeidsoppgaver teamene har å velge mellom ettersom de har ulike ansvarsområder i organisasjonen. Dette skaper begrensninger i variasjonen hvert team kan ha. I noen team er det et mindre utvalg i hvilke oppgaver det er å velge mellom, og dette vil føles som mindre selvbestemmelse i den ansattes øyner.

Når vi studerer verdiene som har kommet frem på interesse under IMI-score så kan man se at de er også veldig lave. Dette bekrefter i utgangspunktet det teamledere sier at det kanskje ikke vil føles veldig selvstyrt for den ansatte selv.

## Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker lederrelasjonen den ansattes opplevde indre motivasjon?

Vi deler dette spørsmålet opp i tre deler etter variablene i Intrinsic Motivation Inventory: verdi, opplevd autonomi og interesse.

### I. Verdi (tilhørighet, kompetanse)

Verdi var dimensjonen mest påvirket av ansatt-leder forholdet. Regresjonsanalysen viste at affekt hadde størst innvirkning på verdi med 1,313. Lojalitet hadde også en god påvirkningsgrad på 0,489.

Verdi viste seg til å være den faktoren som ble mest påvirket av ansatt-leder forholdet. Verdi kan knyttes opp til alle behovene i selvdetermineringsteorien. Behovet for autonomi kan oppleve tilfredsstillelse gjennom at arbeidet er betalt, altså en fysisk verdi. Denne fysiske verdien kan brukes til å utvide mulighetene til å bli mer autonom. I Norge er også jobbkulturen fokusert rundt å jobbe for å kunne leve, i motsetning til å leve for å jobbe. Det vil altså si at verdi kan tilby en fysisk verdi for den ansatte, som kan bli anvendt til å skape større autonomi i deres privatliv.

Behovet for kompetanse kan også ta for seg verdi. Den ansatte blir eksponert til flere utfordringer gjennom arbeidet sitt, ettersom nye kunder og nye situasjoner oppstår. Det vil si at arbeidet kan ha en verdi gjennom vekst i kunnskap og erfaring. Denne erfaringen er også relevant senere hvis den ansatte bytter arbeid, ettersom arbeidserfaring har mye å si



for nye arbeidsmuligheter, noe som igjen gir dem en fremtidig mulighet til å tilegne nye kompetanse innenfor samme fagområdet eller lignende.

Tilhørighetsbehovet er vist gjennom regresjonsanalysen til å spille en rolle i hvordan den ansatte verdsetter arbeidet sitt. Ansatt-leder forholdets affekt ga hadde en effekt på 1,313, samtidig som modellen viste til å forklare 44% av variasjonen i verdi. Hvordan kan tilhørighet påvirke hva man verdsetter?

På den ene siden vet man at i behovet for tilhørighet er det viktig å kunne føle seg verdsatt i sine sosiale grupper; Dette kan komme gjennom nærmeste leders anerkjennelse av den ansattes arbeid. Studien av autonome akademikere (kilde!) viste at akademikerne var mye mindre indre motivert i arbeidet sitt hvis det ikke var noen som anerkjente og aktivt verdsatte arbeidet deres. Det kan vise til at anerkjennelse av sine medmennesker, spesielt en autoritetsfigur, har stor betydning for hva man opplever som verdifullt.

På en annen side kan det være at den ansatte assimilerer og pådrar seg perspektiver og interesser gjennom sine sosiale grupper. Selvdetermineringsteorien forklarer at mennesker ofte får interesser, holdninger og personlighetstrekk lik sin sosiale gruppe (Deci & Ryan, 2017). I tillegg svarte de fleste ansatte at forholdet til lederen deres hadde høy kvalitet, noe som kan tyde på at de ansatte ser opp til, respekterer og verdsetter sin nærmeste leders interesser og verdier i høy grad. Dette kan da være noe som påvirker den ansattes opplevde verdi av arbeidet sitt, ettersom de imiterer sin nærmeste lederes interesse og verdsettelse av sitt eget arbeid.

Verdi og affekt var den eneste korrelasjon som ga et signifikant resultat. Dette er bemerkningsverdi ettersom det bare var 12 respondenter. Det kan være flere årsaker og aspekter ved dette funnet. Som tidligere nevnt kan affekt ha en påvirkning gjennom at lederen tillater og skaper flere muligheter som kan styrke verdisynet den ansatte har til oppgaven. Graen and Cashman (1975) fant ut at en ansatt med høy LMX-score blir gitt

flere jobbmuligheter til å delta i mer krevende arbeidsoppgaver. Dette vil kunne bli gitt eller skapt gjennom for eksempel: sende den ansatte på kurs hen syns er nyttige, gi mulighet for utvikling i stillingen, gi mer ansvar, gi høyere lønn, ha tillitt til den ansatte osv. En høy LMX- score har vist seg til å gjøre det enklere for lederen å forstå den ansattes problemer og styrker (Carnevale et al., 2017), noe som gir lederen en mulighet til å løse problemet eller fremme den ansattes styrker. Det kan altså være at lederen sin innstilling og velvillighet mot den ansatte skaper muligheter og situasjoner som gjør selve oppgaven mer nyttig og verdifull.

En annen side kan være at den ansatte, som nevnt, liker lederen sin som person, noe som kan føre til at den ansatte assimilerer sine syn på hva som er verdifullt og nyttig opp mot lederens syn, gitt at lederen anser oppgaven på et høyt verdinivå og en høy nyttegrad. Trolig vil ikke dette aspektet være en selvstendig påvirkningsfaktor, men heller en bakgrunns liggende faktor ettersom individet vil ofte assimilere noen verdier, personlighetstrekk og holdninger, men ikke alle ettersom mennesket har en naturlig stor interesse av å føle på individualitet (Ryan & Deci, 2017).

Lojalitet ga også en påvirkning til verdi-aspektet hos den ansatte, med 0,489. Selv om lojalitet og affekt er en naturlig del av et forhold, er lojalitet differensiert gjennom at lojalitet mot personer manifesteres gjennom støttende atferd mot individet (Ryan & Deci, 2017). Lojaliteten i forholdet mellom en ansatt og leder gir den ansatte høyere jobbsikkerhet og større mulighet for å forbedre karrieren sin (Whitley et al., 1991) samt som den ansatte kan oppnå en bedre belønning for oppgaven (Scandura, 1992). Dette er faktorer som kan få den ansatte til å anse arbeidsoppgaven som mer verdifull.

Lojalitet kan også påvirke hva den ansatte ser på som verdifullt og nyttig gjennom å føle på verdien av det å bli støttet lederen sin. For å kunne bli støttet av lederen sin er det naturlig at den ansatte har vist seg tillitsverdi gjennom å utføre arbeidsoppgavene sine. Hvis lederen tar den ansatte i forsvar og støtter dem foran andre på arbeidsplassen vil den ansatte oppleve at verdien av arbeidsoppgaven kan øke grunnet at de føler seg anerkjent og

støttet i en sosial arena. Altså den ansatte får en økt sosial verdi av oppgaven ettersom det er god utførelse av arbeidsoppgavene som gir lederen en høy lojalitet mot den ansatte.

## II. Opplevd autonomi (autonomi)

Modellen til opplevd autonomi ble en mindre modell, med bare en uavhengig variabel: Respekt for fagkunnskap. Et interessant funn var at respekt for fagkunnskap påvirker autonomi negativt, (-0,463).

Opplevd autonomi har en opplagt tilknytning til behovet for autonomi under selvdetermineringsteorien, ettersom den opplevde autonomi er en selvrapporтерings faktor av autonomi og indre motivasjon. Opplevd autonomi kan også ha en tilknytning til kompetansebehovet. Som nevnt tidligere er autonomi og kompetanse tilknyttet. Jo høyere kompetanse man har, hvor mer autonomi er man villig å gi til personen.

Modellen til opplevd autonomi viste at respekt for fagkunnskap ga en negativ påvirkning. Dette kan være grunnet at den ansatte føler seg mindre trygg på sin egen fagkompetanse og derfor vektlegger lederens kompetanse over egne meninger. Dette kan føre til at den ansatte vil heller oppsøke lederens kompetanse ovenfor å oppsøke eller anvende egen kompetanse på selvstendig vis.

## III. Interesse (indre motivasjon)

Modellen for interesse viste at forholdet mellom leder og ansatt påvirket interesse positivt. Affekt og lojalitet hadde en innvirkningsgrad på 0,774 og 0,733.

Interesse er som nevnt en direkte refleksjon av indre motivasjon, som vil si den dekker et fundamentalt behov og atferdsmønster hos mennesker (Deci & Ryan, 2017). Babyer, barn

og voksne har alle interesser og er nysgjerrige av natur. Dette er vist til å være medfødt, men som kan bli påvirket av eksterne faktorer gjennom sosiale forhold som nevnt tidligere.

Selvdetermineringsteoriens behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir dekket av interesse. Autonomi er en nødvendig del av å kunne utforske sine interesser. Kompetanse rundt interesse oppsøker man for å kunne lære mer om interessen. Tilhørighet er både tilknyttet et menneskes sosiale interesse, ettersom vi er sosiale dyr, og som nevnt tidligere gjennom påvirkninger sosiale grupper kan ha på være interesser, hobbyer og holdninger. (Ryan & Deci, 2017)

Lojalitet hadde en positiv innvirkning på interessen den den ansatte. Dette kan nettopp være gjennom tilhørighetsbehovet at den ansatte assimilerer og påtar seg interessene til det sosiale miljøet på arbeidsplassen ettersom man er lojal til lederen sin. Når man er lojal til sin nærmeste leder, vil man kunne anta at den ansatte er interessert i arbeidsplassen og dens egenskaper som appellerer til lederen. Da blir den ansatte naturlig påvirket gjennom forholdet til lederen. Respondentene jobbet på et regnskapsbyrå, som viser til en spisset kompetanse og arbeid. Ved å ha en arbeidsplass som er full av personer som har valgt en utdanning på tre til fem år innenfor regnskap, vil det være naturlig at interessen er høy, som vil kunne påvirke de ansatte til å dyrke et miljø som styrker deres interesse for regnskapsfaget.

Et leder-ansatt forhold med mye affekt vil kunne gi den ansatte tilgang til ressurser fra lederen sin, som kan hjelpe den ansatte til å nå ønskede mål og styrke sine interesser innen arbeidet sitt. Av et slikt forhold vil man kunne forvente at forholdet holder seg over tid ettersom interne personer opprettholder en konsistent oppfatning over tid om at lederen er lydhøre for deres handlinger (Galvin et al., 2018). Et slikt langvarige forhold vil kunne påvirke den ansattes interesser, men også hvor villig lederen er å hjelpe og støtte den ansattes interesser og styrker.

## 5.1 Konklusjon

I denne studien har vi hatt som mål å besvare hvordan relasjonen mellom den ansatte og deres nærmeste leder kan påvirke den ansattes opplevde indre motivasjon. Etter presentasjonen av datamaterialet og drøftingen av forskningsspørsmålene skal vi nå konkludere.

### 1. Hvilke tiltak gjør ledere i praksis for å motivere de ansatte?

I forskningsspørsmål 1 undersøkte vi hvilke tiltak ledere i praksis bruker for å motivere de ansatte. Gjennom kvalitative intervjuer med teamledere og kvantitative spørreskjemaer besvart av de ansatte identifiserte vi tre konkrete tiltak som blir brukt for å skape motivasjon i organisasjonen: konkurranser, selvstyrt hverdag og tilrettelegging av arbeidsoppgaver.

Konkurranser er noe som blir aktivt brukt. Resultatene viser en sammenheng mellom et stort fokus på konkurranser kan vise til en lavere indre motivasjon hos de ansatte i teamet.

En selvstyrt hverdag er noe som også blir aktivt brukt. Interessant nok viser resultatene at selv om alle teamene aktivt benytter seg av en selvstyrt hverdag, er verdiene for autonomi blant de ansatte generelt lave, noe som indikerer et skille mellom oppfatningen til ansatte og teamledere.

Tilrettelegging av arbeidsoppgaver handler om å gi ansatte muligheten til å velge oppgaver basert på deres interesser. Resultatene fra IMI-score indikerer også at interessen for arbeidsoppgaver generelt er lav blant de ansatte. Men dette handler også mye om begrensninger innenfor arbeidsoppgavene som kan velges mellom.

Samlet sett viser funnene at konkurranser blir brukt som et aktivt tiltak av lederne og er assosiert med en lavere indre motivasjon. Selvstyrte hverdager blir også aktivt brukt, men det er en forskjell mellom oppfatningen til ansatte og teamledere når det gjelder graden av autonomi. Tilrettelegging av arbeidsoppgaver prøves, men begrensninger kan påvirke opplevelsen av selvbestemmelse og interesse for oppgavene. Disse tiltakene bidrar til å

forstå hvordan ledere i denne organisasjonen motiverer de ansatte og peker på mulige områder for forbedring ettersom verdiene er relativt lave.

## 2. Hvordan påvirker lederrelasjonen den ansattes opplevde indre motivasjon?

Forskningsspørsmål 2 undersøkte vi hvordan lederrelasjonen påvirker den ansattes opplevde indre motivasjon, og analysen ble delt inn i tre deler: verdi, opplevd autonomi og interesse.

For verdi, ble det funnet ut at affekt hadde den største innvirkningen med en koeffisient på 1,313, etterfulgt av lojalitet med en innvirkning på 0,489. Verdi og affekt viste seg å ha en signifikant korrelasjon og påvirkning, til tross for det begrensede antallet respondenter. Dette kan forklares ved at lederen gjennom sin innstilling og velvilje skaper flere muligheter som styrker den ansattes oppfatning av verdi i oppgaven. Lojalitet mot lederen kan også påvirke hva den ansatte anser som verdifullt og nyttig, da det gir jobbsikkerhet, karrieremuligheter og økte belønninger for arbeidsoppgaven. Hypotese 2 og 4 var korrekte og viste en positiv innvirkning på den ansattes opplevde verdi av arbeidet sitt, samt en større tilfredsstillelse av tilhørighetsbehovet til den ansatte.

Når det gjaldt opplevd autonomi, fant vi ut at respekt for fagkunnskap hadde en negativ påvirkning på autonomi med en koeffisient på -0,463. Dette kan skyldes at den ansatte føler seg mindre trygg på sin egen kompetanse og derfor vektlegger lederens kompetanse mer enn egne meninger og erfaring, som minsker autonomien ettersom man lener seg på leders fagkunnskap. Hypotese 1 var feil og viste motsatt effekt enn antatt.

I analysen viste det at forholdet mellom leder og ansatt hadde en positiv påvirkning på interesse. Affekt og lojalitet hadde en innvirkning på henholdsvis 0,774 og 0,733. Lojalitet kan påvirke interessene til en ansatt ved at den ansatte assimilerer og tar på seg interessene til det sosiale miljøet på arbeidsplassen eller arbeidsoppgaven oppfyller en sosial interesse.

Videre kan et ansatt-leader-forhold med mye affekt gi den ansatte tilgang til ressurser fra lederen som kan hjelpe dem med å nå mål og styrke interessen for arbeidet sitt. Hypotese 2 og 4 var korrekte og viste at lojalitet og affekt hadde en positiv innvirkning på den ansattes tilhørighetsfølelse og deres interesse for arbeidet.

Samlet sett viser resultatene at lederrelasjonen til den ansatte har betydning for den ansattes opplevde indre motivasjon. Verdi, opplevd autonomi og interesse påvirkes alle av ulike faktorer i leder-ansatt-forholdet, utenom kontribusjon. Disse funnene gir innsikt i viktigheten av å utvikle gode leder-ansatt-relasjoner for å styrke den ansattes motivasjon og engasjement på arbeidsplassen.

## 5.2 Kritisk refleksjon og begrensinger med oppgaven

En klar begrensning med oppgaven er utvalget. Det var for få respondenter til å konkludere med signifikante funn. Bedriften og bransjen utvalget er underlagt betydde også at vi hadde bedre forståelse over bedriftens og bransjens kultur og normen, men ga mindre forståelse generelt i arbeidsmarkedet. Vi kan dermed heller ikke fastslå at funnene kan generaliseres da utvalget er lite og lite representativt i den forstand at det er utført ved samme bedrift. Hvis tid ikke hadde vært en begrensning hadde vi intervjuet på tvers av bedrifter for å avdekke flere nyanser, eventuelt også på tvers av bransjer for å kunne se om det var forskjell mellom bransjene.

Vi har kun utført intervju med ansatte som har personalansvar. Vi skulle gjerne utført intervjuer med ansatte uten personalansvar da vi fikk en del interessante svar fra teamledere. F.eks. ville vi undersøkt hvordan fokuset på ytre belønninger oppleves av de ansatte og i hvor stor grad dette motiverer. Vi ville altså likt å ta for oss både ytre og indre motivasjon for å få et mer helhetlig bilde av hva som driver de ansatte.

## 6. Videre forskning

### 6.1 Studie og utarbeidelse av påvirkningsfaktorer til autonomi-dimensjon

Dette er en forstudie, så et større forskningsprosjekt som kunne skape og trekke statistisk signifikante funn hadde vært en ideell fremtidig studie. Regresjonsmodellene viste god mulighet for å trekke statistisk signifikante funn hvis man hadde fått flere respondenter, helst da over 1000 for å kunne representere en populasjon korrekt.

I denne studien har vi funnet ut at verdi og interesse blir påvirket av forholdet mellom en ansatt og nærmeste leder. Den opplevde autonomien fikk derimot nærmest ingen utslag gjennom forholdet mellom en ansatt og leder. Ut fra regresjonsmodellen var det bare respekt for lederens fagkunnskap som ga en negativ innvirkning på forholdet. Det vil derfor være interessant å se hva og hvilke faktorer som påvirker den opplevde autonomien til en ansatt. Man vil da kunne se et mer helhetlig bilde av hva som påvirker den indre motivasjonen til en ansatt. Dette kan brukes av leder og utviklingspersonell til å styrke den indre motivasjonen på arbeidsplassen.

### 6.2 Fremtidens arbeidsstyrke og deres relasjoner på arbeidsplassen

Regnskaps- og økonomibransjen blir stadig mer og mer automatisert. Vi digitaliserer, effektiviserer og delegerer ansvar og oppgaver til programmer og systemer. Det som ikke kan digitaliseres eller bli gitt til et program er kunderelasjoner og relasjonene på arbeidsplassen. Menneskerelasjoner kan antas å være en av de viktigste aspektene i fremtidens økonomibransje og det generelle arbeidsmarkedet. Hvordan vi kan effektivisere, samtidig som vi tar vare på arbeidsstyrken og gjør den bærekraftig, er utrolig viktig for å skape en sterk arbeidsstyrke som ikke falmer grunnet utmattelse, feil fokus og mangel på motivasjon hos arbeiderene.



### 6.3 Kjønnsdiskriminering og indre motivasjon

Som tidligere nevnt har kvinner på arbeidsplassen lavere opplevd autonomi grunnet mangel på støtte, handlefrihet og tillitt av lederen sin i forhold til sine mannlige kollegaer. I tillegg blir de gitt dårligere tilbakemeldinger og relasjoner til lederen sin grunnet kjønn (Baard et al, 2004). Det ville vært interessant å ha en studie som kunne se om andre aspekter innen indre motivasjon blir påvirket av hvordan en leder anser og behandler ansatte av ulikt kjønn. En slik studie ville kunne hjelpe organisasjoner, bedrifter og ledere til å skape forebyggende eller motarbeidende tiltak slik at man kan anvende de menneskelige ressursene til sitt optimale. Dette vil kunne skape en mer effektiv, kompetent og trivende arbeidsstyrke.

## 7. Litteraturliste

Amy E. Randel, Benjamin M. Galvin, Lynn M. Shore, Karen Holcombe Ehrhart, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Uma Kedharnath, (2018) *Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness*, Human Resource Management Review, Volume 28, Issue 2, s.190-203.

Anker, T. (2020). *Analyse i praksis: en håndbok for masterstudenter* (1. utgave, 1. opplag.). Cappelen Damm akademisk.

Baard, P., Deci, E., & Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., and Uhl-Bien, M. (2017). *Leading to stimulate employees' ideas: a quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior*. *Appl. Psychol.* 66, s.517–552.

Center for Self-Determination Theory , 2023, *Intrinsic Motivation Inventory (IMI)*, selfdeterminationtheory.org, URL: <https://selfdeterminationtheory.org/intrinsic-motivation-inventory/>

Cerasoli, C. P., & Ford, M. T. (2014). *Intrinsic motivation, performance, and the mediating role of mastery goal orientation: A test of self-determination theory*. *The Journal of psychology*.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.

[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>

Deci, Edward L., et al. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Springer, 1985. ProQuest Ebook Central,

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uisbib/detail.action?docID=3086782>.

Faanes, A. (2015). *En empirisk studie av ansattes samarbeidsinnstilling hos to norske konsern*. [Masteroppgave, Universitetet i Stavanger]. UiS Brage unit.

<https://uis.brage.unit.no/uis->

[xmlui/bitstream/handle/11250/2353669/Faanes\\_Arne.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2353669/Faanes_Arne.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Fangen, K. (2022. 06. september) *Kvalitativ metode*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>

Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.

Gagliardi, P., & Gagliardi, P. (1990). Artifacts and pathways and remains of organizational life. *Symbols and artifacts*. Berlin: de Gruyter.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

Gkorezis, P. (2015). Supervisor support and pro-environmental behavior: the mediating role of LMX. *Management Decision*, 53(5), 1045–1060. URL: <https://doi.org/10.1108/MD-06-2014-0370>

Graen, G. B., and Cashman, J. F. (1975). *A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach*, Kent State University Press.

Graen, G., & Uhlbien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership – Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years – Applying a multilevel multidomain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Krumsvik, R. J. (2014). *Forskingsdesign og kvalitativ metode : ei innføring* (p. 187). Fagbokforlaget

Langdridge, D., Tvedt, S. D., & Røen, P. (2006). *Psykologisk forskningsmetode : en innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer* (p. 388). Tapir.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). *Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development*. *Journal of management*.

Malik, Maria & Wan, Difang & Ahmad, Muhammad & Naseem, Muhammad & Rehman, Ramiz. (2015). The Role of LMX In Employees Job Motivation, Satisfaction, Empowerment, Stress and Turnover: Cross Country Analysis. *Journal of Applied Business Research*. 31. 1987-2000. 10.19030/jabr.v31i5.9413.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg., p. 254). Universitetsforlaget

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*.

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

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2011). A self-determination theory perspective on social, institutional, cultural, and economic supports for autonomy and their importance for well-being. In V. I. Chirkov, R. M. Ryan, & K. M. Sheldon (Eds.), *Human autonomy in cross-cultural context: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being* (pp. 45–64). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9667-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9667-8_3)

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press

Ryan, R. M., & Moller, A. C. (2017). Competence as central, but not sufficient, for high-quality motivation: A self-determination theory perspective. In A. J. Elliot, C. S. Dweck, & D. S. Yeager (Eds.), *Handbook of competence and motivation: Theory and application* (pp. 214–231). The Guilford Press

Scandura, T. A. (1992). Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 169–174. <http://www.jstor.org/stable/2488180>

Thagaard, T. (2018). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder (5. utg., p. 222). Fagbokforl.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>

Wang, C. K. J., Liu, W. C., Kee, Y. H., & Chian, L. K. (2019). Competence, autonomy, and relatedness in the classroom: understanding students' motivational processes using the self-determination theory. *Heliyon*, 5(7), e01983–e01983. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01983>

Weiner, B. (1992). *Human motivation metaphors theories and reisar*. New York, GA, say.

Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>

Whitely, W. & Dougherty, Thomas & Dreher, George. (1991). The Relationship of Mentoring and Socioeconomic Origin To Managers' and Professionals' Early Career Progress.. *Academy of Management Journal*. 34. 331-350. 10.2307/256445.

Xie Zhiyu, Wu Na, Yue Tong, Jie Jing, Hou Guanghui, Fu Anguo, 2020, *How Leader-Member Exchange Affects Creative Performance: An Examination From the Perspective of Self-Determination Theory*, *Frontiers in Psychology*, volum. 11 <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.573793>

# Vedlegg 1: Godkjenning av meldeskjema (Sikt)



[Meldeskjema](#) / [Relasjon og indre motivasjon](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

945203

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

30.03.2023

**Prosjekttittel**

Relasjon og indre motivasjon

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

**Prosjektansvarlig**

Thomas Laudal

**Student**

Eliana Kireva

**Prosjektperiode**

10.03.2023 - 14.08.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 14.08.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

***” Har relasjonen mellom den ansatte og nærmeste leder en betydning for den ansattes indre motivasjon? “***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om relasjonen mellom den ansatte og nærmeste leder har en betydning for den ansattes indre motivasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Prosjektet gjennomføres i forbindelse med en avsluttende bacheloroppgave i økonomi og administrasjon ved Universitet i Stavanger. Formålet med denne bacheloroppgaven er å undersøke om den ansattes relasjon til nærmeste leder har noe å si for den ansattes opplevde autonomi i arbeidshverdagen. Vi ønsker å undersøke om relasjonen har en direkte innvirkning på den ansattes motivasjon i arbeidshverdagen.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Handelshøgskolen ved UIS er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker å gjennomføre et intervju med ansatte som har personalansvar/ er teamledere i bedriften. Deretter ønsker vi at to ansatte (uten personalansvar) fra hvert team (ekskludert teamleder) utfører en kort spørreundersøkelse.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**



For ansatte med personalansvar/teamledere: Et kort intervju på 10-15 minutter der vi benytter lydopptak og tar notater underveis. Spørsmålene vi stiller vil omhandle ledelse, relasjon, kompetanse tilrettelegging for autonomi og motivasjon. Vi avtaler et tidspunkt som passer for å utføre intervjuene. Vi ønsker i utgangspunktet å utføre intervjuene fysisk.

For ansatte i team: Et kort spørreskjema med svaralternativ i form av gradering som vi deler ut og samler etter at det er ferdig utfyllt. Spørreskjemaet vil ta ca. 5 minutter å fylle ut. Spørreskjemaet inneholder spørsmål knyttet til motivasjon, autonomi og relasjon.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være vår veileder som vil ha tilgang til dataene utenom oss. De fysiske spørreskjemaene vil bli destruert etter at vi har bearbeidet dataene. Lydopptakene vil bli transkribert og deretter slettes etter prosjektets slutt. Navn og kontaktopplysninger vil kodes og lagres adskilt fra datamaterialet. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon av andre.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes august 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. Eventuelle lydopptak slettes, og spørreskjemaer blir destruert.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIS har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitet i Stavanger, veileder/prosjektansvarlig Thomas Laudal: [thomas.laudal@uis.no](mailto:thomas.laudal@uis.no)
- Studenter/prosjektgruppe: Katrine Apeland: [ka.apeland@stud.uis.no](mailto:ka.apeland@stud.uis.no), Eliana Kireva: [e.kireva@stud.uis.no](mailto:e.kireva@stud.uis.no), Trine Øglænd Håheim: [to.haheim@stud.uis.no](mailto:to.haheim@stud.uis.no)
- Vårt personvernombud ved UIS: Rolf Jegervatn [Personvernombud@uis.no](mailto:Personvernombud@uis.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen,

Eliana Kireva, Katrine Apeland og Trine Øglænd Håheim

-----  
--

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Har relasjonen mellom nærmeste leder en betydning for den ansattes opplevde autonomi*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.
- å delta i spørreskjema

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Intervjuguide - teamledere

Vedlagt er intervjuguide for ansatte uten personalansvar- teamledere

### **Intervjuguide teamledere:**

#### **Semi-strukturert intervju**

##### **1. Generelt:**

Hva synes du kan være utfordrende i rollen din som teamleder? Hvordan har du løst disse utfordringene?

Hva vektlegges for sikre en god dynamikk i teamet?

Hvilke arbeidsoppgaver har dette teamet?

Hvor lenge har du jobbet her? Hvor lenge har du hatt personalansvar?

Føler du deg trygg i rollen din som teamleder?

##### **2. Spørsmål opp mot IMI-spørreskjemaet:**

Hva gjør du for å skape indre motivasjon hos ditt team? (interesse)

Hvordan skaper du mestringsfølelse/mestringsopplevelser/ mestringsmuligheter i ditt team?

Hvordan tilrettelegger dere for mestring på jobben? (kompetanse)

På hvilke måter kan teamet ditt legge opp sin egen arbeidsdag? (autonomi)

Har de ansatte i teamet ditt muligheter til å påvirke, komme med innspill eller ha innvirkning på sine arbeidsoppgaver? (autonomi) kan de velge kunder? Kan de velge arbeidsoppgaver selv?

##### **3. Spørsmål opp mot LMX-spørreskjemaet:**

Føler du at de i teamet ditt liker deg som person? (Affekt)

Ville du forsvart de i teamet ditt og måten de løser arbeidsoppgavene sine på overfor andre ledere. (Lojalitet)

Føler du at teamet ditt ville gitt en høyere arbeidsinnsats enn det som forventes for deg? (Innspill)

Opplever du at teamet har respekt for din kunnskap og kompetanse som leder? (Respekt for fagkunnskap)

## Vedlegg 4: Spørreundersøkelse- ansatte uten personalansvar

### Del 1

Spørsmål 1-12 presenterer en rekke påstander om relasjonen mellom deg og din teamleder.

1. Jeg liker lederen min godt som person

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

2. Lederen min er en type person som man kunne tenkt seg å ha som en venn

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

3. Det er kjekt å jobbe sammen med min leder \*

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

4. Min leder forsvarer meg og måten jeg løser mine oppgaver på ovenfor andre ledere, selv uten å ha full forståelse om hva det handler om

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

5. Min leder forsvarer meg hvis jeg føler meg angrepet/utfordret av andre.

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

6. Min leder ville tatt meg i forsvar ovenfor andre dersom jeg gjør en ærlig feil

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

7. Jeg utfører arbeid utover det som er spesifisert i stillingsbeskrivelsen min for min leder .

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

8. Jeg er villig til å legge inn ekstra innsats utover det som vanligvis forventes av meg for å møte min leders arbeidsmål.

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

9. Jeg har ikke noe imot å jobbe så hardt jeg kan for min leder

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

10. Jeg er imponert over min leders kunnskap ovenfor hennes/hans jobb

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

11. Jeg har respekt for min leders kunnskap og kompetanse på jobben.

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

12. Jeg beundrer min leders fagkunnskap

1 2 3 4 5

I liten grad      I høy grad

## Del 2

Tenk på to arbeidsoppgaver som du utfører mest i stillingen din. Ha disse i tankene når du besvarer følgende påstander.

1. Jeg tror det vil gi meg verdi å utføre denne oppgaven

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

2. Jeg oppfatter at jeg hadde et valg om å utføre denne oppgaven

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

3. Mens jeg utføre denne oppgaven tenkte jeg på hvor mye jeg likte den

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

4. Denne oppgaven var spennende

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

5. Jeg tror denne oppgaven er viktig for min utvikling

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

6. Jeg trivdes mens jeg utførte denne oppgaven

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

7. Jeg hadde virkelig ikke et valg i å utføre denne oppgaven

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

**8. Jeg utførte denne oppgaven fordi jeg ønsket det**

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

**9. Jeg tror denne oppgaven er viktig**

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

**10. Jeg syns dette var en kjedelig oppgave**

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

**11. Jeg følte ikke jeg hadde noe annet valg enn å utføre denne oppgaven**

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

**12. Jeg syns dette var en veldig interessant oppgave**

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

**13. Jeg er villig til å utføre denne oppgaven igjen fordi jeg tror den er noe nyttig**

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

**14. Jeg ville beskrevet denne oppgaven som veldig kjekk**

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

**15. Jeg tror det kan være en fordel for meg å utføre denne oppgaven**

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt



16. Jeg gjorde denne oppgaven fordi jeg måtte

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

17. Mens jeg utførte denne oppgaven følte jeg at jeg hadde et valg

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

18. Jeg ville ha gjort denne oppgaven igjen fordi den har noe verdi for meg

1 2 3 4 5

Stemmer ikke      Stemmer godt

## Vedlegg 5: Regresjonsmodell av indre motivasjon med alle LMX-variabler

### SAMMENDRAG (UTDATA)

Regresjonsstatistikk	
Multipl R	0,607314399
R-kvadrat	0,368830779
Justert R-kvadrat	0,008162653
Standardfeil	0,60981098
Observasjoner	12

Avhengig variabel: IMI-score (indre motivasjon)  
 Uavhengig variabler: Lojalitet, Affekt, Kontribusjon,  
 Respekt for fagkunnskap

Variansanalyse					
	fg	SK	GK	F	Signifikans-F
Regresjon	4	1,521142372	0,380285593	1,022632033	0,457633638
Residualer	7	2,603086023	0,371869432		
Totalt	11	4,124228395			

	Koeffisienter	Standardfeil	t-Stat	P-verdi	Nederste 95%	Øverste 95%	Nedre 95,0%	Øverste 95,0%
Skjæringspunkt	-0,969002062	4,398115004	-0,220322129	0,831908114	-11,36889146	9,430887338	-11,36889146	9,430887338
Respekt for fagkunnskap	-0,060875357	0,362894427	-0,167749495	0,871523924	-0,91898432	0,797233606	-0,91898432	0,797233606
Lojalitet	0,514218652	0,386262984	1,331265673	0,22482013	-0,399148169	1,427585472	-0,399148169	1,427585472
Affekt	0,600237143	0,508557875	1,180273028	0,27644015	-0,602311141	1,802785427	-0,602311141	1,802785427
Kontribusjon	-0,089655417	0,469685082	-0,190879847	0,854037881	-1,200282152	1,020975319	-1,200282152	1,020975319

## SAMMENDRAG (UTDATA)

<i>Regressjonsstatistikk</i>	
Multipl R	0,448458213
R-kvadrat	0,201114769
Justert R-kvadrat	-0,098467193
Standardfeil	0,208880928
Observasjoner	12

Avhengig variabel: LMX-MDM score  
Uavhengig variabler: Autonomi, Verdi, Interesse

Variansanalyse		<i>f<sub>g</sub></i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>			
Regresjon		3	0,087871317	0,029290439	0,671318017	0,593208028			
Residualer		8	0,349049937	0,043631242					
Totalt		11	0,436921253						

	<i>Koeffisienter</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	4,135635114	0,407862823	10,13976976	7,65188E-06	3,195101758	5,07616847	3,195101758	5,07616847
Autonomi	-0,056680267	0,094256602	-0,601340017	0,564260287	-0,274036382	0,160675848	-0,274036382	0,160675848
Verdi	0,092464848	0,123047516	0,751456438	0,473902006	-0,191283232	0,376212928	-0,191283232	0,376212928
Interesse	0,025131511	0,127399121	0,197265972	0,848539184	-0,268651389	0,318914412	-0,268651389	0,318914412

## Vedlegg 6: Reversert regresjonsmodell

## Vedlegg 7: Innholdsanalyse- kvalitative data

Meningsbærende enhet	Kondensat	kode	Kategori/Tema
«Jeg er ganske ydmyk på at jeg ikke kan så veldig mye. Jeg er ikke den dyktigste jobben min her liksom sånn. Det er ikke sånn regnskapsmessig, men ja, nå, kanskje håper jo det at de har respekt for meg som leder	«håper jo det at de har respekt for meg som leder»	Respekt for leder	Respekt
så prøver jeg å finne en ting som de brenner for som alle skal jobbe mot og sette seg et lite mål	«finne en ting som de brenner for»	Interesse	interesse
Den løser jeg med at jeg øver med en av de andre teamlederne på hvordan med jeg skal si ting direkte nok, og så får jeg tilbakemelding på om det er greit eller ikke	«løser utfordringer, øver med andre teamledere og får tilbakemelding fra dem»	Løse utfordringer	ledelse
Ja, jeg gjør jeg. Og det er fordi det er et utrolig bra nettverk rundt meg som jeg vet jeg har i ryggen	«godt nettverk bak meg»	Trygghet i rollen som leder	Kompetanse og trygghet
Å samtidig som vi har personalansvar og skal følge opp folk, så skal vi også være produksjon og levere regnskap, så det er nok litt presset på tid. Og ja, det tror jeg gjerne er den største utfordringen.»	«personalansvar, samtidig som vi skal produsere og levere et regnskap»	Balanse personalansvar og produksjon	Utfordringer i rollen som leder

Meningsbærende enhet	Kondensat	kode	Kategori/Tema
<i>Alle er på en måte veldig klar over hva vi skal gjøre, og «jeg prøver jo på en måte å tilrettelegge for at de skal få jobb, det de har lyst til.»</i>	«prøver å tilrettelegge for at de skal få jobb med det de har lyst til»	Interesse	interesse
<i>Det er jo å prøve å flytte oppgavene til de som holdt på å si trenger de, samtidig som kapasiteten ofte er litt presset på spesielt noen på teamet. Så er det jo å prøve å fordele både kapasiteten og oppgavene sånn at de som trenger de oppgavene får gjort de sånn at de utvikler seg</i>	«fordele kapasitet og oppgaver etter evne slik at ansatte utvikler seg videre»	Mestring og kompetanse	Mestring/kompetanse
<i>Ja, jeg synes sånn som nå når vi har konkurranser, så jobber de utover det som jeg forventer</i>	«jobber utover det jeg forventer»	innsats	Innspill
<i>ja, men jeg er ganske sånn realistisk på hvor nivå deres er. Jeg forventer liksom forskjellige ting av hver av de, så da vil jeg og kunne forsvare i utover det som er på en måte forventet meg da.»</i>	«forsvare utover det som er forventet av meg, ulike forventinger til de ulike ansatte»	Forsvare ansatte	Lojalitet
<i>Ja, det vil jeg og. Uansett så tenker jeg at jeg har et hovedansvar for de som jeg leder for, så uansett er det</i>	«har hovedansvar for de som jeg leder for, tar støytten»	Forsvare ansatte	Lojalitet

Meningsbærende enhet	Kondensat	kode	Kategori/Tema
<i>jeg som tar støyten. Hvis jeg kan si det sånn</i>			
<i>Ja hvis jeg var enig i, altså hvis det er gjort, disse oppgavene er gjort i henhold til hvordan de skal gjøres så ville jeg absolutt gjort det, eller tatt en vurdering som tilsier at det er vurderingen var riktig å gjøre, men hvis det hadde vært feil og gjort noe ulovlig for eksempel, så ville jeg jo ikke forsvart dem.</i>	«hvis jeg er enig og oppgavene er gjort rett, hvis det var feil eller ulovlig ville jeg ikke forsvart dem»	Forsvare ansatte	Lojalitet
<i>det ville jeg ehh, jeg tror det er viktig at. Det er jo viktig at de ansatte har tro på at du er ryggen der har uansett på en måte, og da handler ta en del av støyten selv, enn at du skal peke på noen og si at du gjorde noe galt. Da velger jeg heller tror jeg at jeg kunne gjort noe annerledes for å berge det tidligere.»</i>	«viktig at de ansatte har tro på at de har deg i ryggen, handler om å ta en del av støyten selv, velger å se om jeg kunne gjort noe for å berge det tidligere»	Forsvare ansatte	Lojalitet
<i>Vi kjenner veldig, eller ikke alle på teamet, men noen på teamet liker jo veldig godt konkurranser, også er det noen på teamet som er veldig sånn de ikke liker konkurranser, men for de som blir konkurranser blir</i>	«noen på teamet liker konkurranser, mens andre ikke liker det, ikke så god til å nå de som ikke er på min bølgelengde»	Konkurranser og belønning	Motivasjon

Meningsbærende enhet	Kondensat	kode	Kategori/Tema
<i>det veldig motivasjon rundt det. Når jeg snakker mye om det og skriver mye om det, og kom igjen og greier med det og sånn som det, så det er jo en sånn naturlig del av det med motivasjon. Og så er jeg kanskje ikke så god til, å kanskje nå de som ikke er på min bølgelengde på det på konkurranse.</i>			
<i>God kommunikasjon det er viktig</i>	«kommunikasjon er viktig»	Kommunikasjon	Kommunikasjon
<i>Jeg tror jeg er flink å gi dem beskjed på hva vi skal levere og hva og liksom passer på at dere har det dere trenger da for å levere et godt arbeid.</i>	«flink til å gi beskjed om hva vi skal levere»	kommunikasjon	kommunikasjon
<i>Jeg får en del tilbakemeldinger på at det er flere som gjør det, også er det noen som kanskje ikke uttrykker så veldig mye, så jeg kan ikke si noe om</i>	«En del tilbakemeldinger på at det er flere som gjør det, men ikke alle uttrykker det»	Likt som person	Affekt
<i>jeg er jo opptatt av at det jeg merker veldig stor forskjell hvis jeg er på hjemmekontor eller hvis jeg er her, det har en effekt at jeg er her merker jeg selv,</i>	«opptatt av å snakke med alle og alle skal bli sett.	Alle skal bli sett	Affekt

Meningsbærende enhet	Kondensat	kode	Kategori/Tema
<i>så jeg er jo. Jeg er opptatt av å snakke på alle hver dag, alle skal bli sett</i>			
<i>Det er jo å plassere rett folk sammen gjerne, som kan utfylle hverandre på kontoret og, også har jeg blanding av gutter og jenter og også aldre som gjør at de yngre gjerne kan dra nytte av de eldre sin erfaring, hvis du kan si det på den måten.</i>	«plassere rett folk sammen som kan utfylle hverandre på tvers av kjønn og aldre»	Dynamikk i teamet	Teamledelse
<i>Ja, jeg merker altså jeg har masse å lære enda, men jeg føler deg går bedre og bedre</i>	«merker at enda har masse å lære»	Trygghet i rollen som teamleder	Kompetanse og trygghet
<i>Nå er jo på en måte arbeidsoppgavene relativt satt, men det er jo klart at det endrer seg jo, og da er det jo har de mulighet til å si ja eller nei, tenker jeg. Så sånn litt her, og det, det er ikke sånn 100%, men de har ja de har en god del innflytelse</i>	«arbeidsoppgavene er relativt satt, de har mulighet til å si ja eller nei, en god del innflytelse»	Påvirke egen arbeidshverdag	Autonomi
<i>Ja, du skal få lov å velge selv, men alle kan ikke velge selv ,så er det en og en del av utfordringene å gi en kunde som vi vet er litt krevende.</i>	«alle kan ikke velge selv, det er en del av utfordringen å få	Påvirke egen arbeidshverdag	Autonomi



Meningsbærende enhet	Kondensat	kode	Kategori/Tema
	en kunde som er litt krevende»		
<i>Det at hvis du må være hjemme, så er du hjemme. Så lenge altså, det er ikke så farlig hvor du er, bare du har gjort arbeidsoppgaven din da.»</i>	«hvis du må være hjemme så blir du hjemme, så lenge arbeidsoppgavene din er gjort»	Påvirke egen arbeidshverdag	Autonomi
<i>De aller fleste på vårt team vil ha mer kunder så da på en måte prøver jeg å tilrettelegge at de får de kundene som de har uttrykt til meg. Men det er nok absolutt situasjoner der de må ta kunder som de ikke i teorien vil ha og så. Ikke så ofte det skjer da, men det ja, det er ikke sånn at jeg alltid kan trylle nei. Nei, så jeg vet at flere på teamet har lyst til å ha store kunder, men jeg kan ikke bare finne det sånn på dagen</i>	«prøver å tilrettelegge at de får de kundene de ønsker, men det er noen situasjoner det ikke går»	Påvirke egen arbeidshverdag	Autonomi
<i>Å de har veldig stor frihet, men det er jo noen rammer da, og rammene er liksom de skal være her snitt antall timer i måneden. Så prøver å finne en sånn balanse der. Andre rammer er jo at de de kan jo styre sin egen hverdag og hjemmekontor</i>	«stor frihet, men det er noen rammer i forhold til timer, jeg legger mer føringer enn de andre teamene på at det forventes at de er her. Så	Påvirke egen arbeidshverdag	Autonomi

Meningsbærende enhet	Kondensat	kode	Kategori/Tema
<i>og sånn. Men igjen, jeg legger nok mer føringer enn kanskje de andre teamene og jeg forventet nok mer at de skal være her eller de får ikke slippe unna med hjemmekontor akkurat når de vil, men så lenge at de har kommunisert med meg det de vil, så får de lov å gjøre det</i>	lenge det er kommunisert med meg for de lov til å ha hjemmekontor»		
<i>men jeg er litt usikker på om de har om de vil opplever at de har veldig store påvirkninger i de store bildet. Altså jeg kan jo ikke påvirke så veldig mye sånn utover våres rammer på måte så de vil nok oppleve at det er noen begrensninger, men hver i sin isolert sett, så de i forhold til arbeidshverdagen, arbeidskunder og metodikk og sånt, så har de i teorien ganske stor påvirkning. Men det har veldig mye med hvordan de uttrykker det. Hvis de ikke uttrykker det, så får jeg ikke den tilbakemeldingen</i>	«usikker på om de opplever selv at de har påvirkning. Jeg kan ikke påvirke så veldig mye utenfor de rammene som er satt. De kan selv påvirke mye i forhold til arbeidshverdagen og metodikk.»	Påvirke egen arbeidshverdag	Autonomi
<i>Veldig stor grad. De styrer seg egentlig helt selv. Ehm og de fører jo timer så de</i>	«styrer seg selv, fører timer, jobber	Påvirke egen arbeidshverdag	Autonomi

Meningsbærende enhet	Kondensat	kode	Kategori/Tema
<i>jobber jo de timene de skal., så det er veldig lite styring</i>	de timene som de skal. Lite styring»		
<i>Helt fritt. Det er ganske fleksibelt her. OK da trenger du en dag hjemme, så tar du en dag hjemme. Vi har noen faste dager med møter, så da må du selvfølgelig være her, men som regel så er det ganske fritt</i>	«helt fritt, fleksibelt, om du trenger å være hjemme er du hjemme, noen obligatoriske møter»	Påvirke egen arbeidshverdag	Autonomi
<i>Ja, jeg tror jeg er flink til å se de ansatte, altså gi tilbakemeldinger da. Det er jo på en måte på godt og vondt det. Noen ganger er det jo kanskje sånn her burde det blitt gjort noe annerledes. Og det kan jo føles dumt akkurat der og da, men forhåpentligvis så gjør ikke du den samme feilen igjen da. Da får du jo mestring etter hvert, men jeg er også flink til å gi beskjed til ansatte det her shit nå leverer du bra. Dette her er knallbra, du e jo dette her er godt jobbet»</i>	«Flink til å se de ansatte og å gi tilbakemeldinger på godt og vondt. Dette fører etterhvert til mestring»	Motivasjon/kompetanse Indre motivasjon	Motivasjon
<i>Vi skal kalle hjelpemiddel da med det da vi har sånn vi har en del konkurranser da internt på kontoret.</i>	«Kaller konkurranser for hjelpemidler»	Ytre motivasjon	Motivasjon

Meningsbærende enhet	Kondensat	kode	Kategori/Tema
<p><i>Men det går jo på alle teamene, og der er jo det sånn. Det er jo veldig masse forskjellig. Du har litt sånn ting du kan vinne også videre også videre så med en gang vi på en måte blåser opp en sånn konkurranse da, så er det jo en motivasjon i seg selv at du kan få enten en bonus i penger eller en bonus har et lodd. Det er basar for eksempel som vi har hatt. Så da går det jo på en måte ikke på hva jeg ønsker selv, men kanskje gjerne hva organisasjonen ønsker vi skal gjøre da.»</i></p>	<p>«med en gang vi blåser opp en konkurranse er det en motivasjon i seg selv. Organisasjonen ønsker at vi skal gjøre dette»</p>	Ytre motivasjon	Motivasjon
<p><i>ja, det føler, både ja og nei. Jeg tror jo, jeg tror jo at folka på teamet her er veldig dedikerte til det de gjør, så jeg tror de vet selv på en måte hva som må til for å nå målet. Så vi har jo ofte ganske hardt arbeidspress første uken i måneden</i></p>	<p>«folka på teamet er veldig dedikerte til det som de gjør, de vet selv hva som skal til for å nå målet»</p>	Høyere arbeidsinnsats	Innspill