

BACHELOROPPGAVE:

**EN KARTLEGGING AV
LEDERSTILERS- OG SOSIALE
MOTIVASJONSFAKTORERS
BETYDNING FOR MOTIVASJON.**

FORFATTERE:

ELLEN HEGGE GRØTLIEN – 131604

SARA CATHRINE WOLLAN GJENGSTØ - 131242

Dato: 15.05.2019

SAMMENDRAG

Tittel:	En kartlegging av lederstilers- og sosiale motivasjonsfaktorerers betydning for motivasjon	Dato:15.05.2019
Deltaker(e)/	Ellen Hegge Grøtlien - 131604 Sara Cathrine Wollan Gjengstø - 131242	
Veileder(e):	Eivind Merok	
Evt. oppdragsgiver:	_____	
Stikkord/nøkkelord (3-5 stk)	Fullspektrumsteorien, sosiale motivasjonsteorier, ledelse, motivasjon	
Antall sider: 60	Antall vedlegg: 5	Publiseringsavtale inngått: ja
<p>Formål: Å få økt innsikt i temaene ledelse og motivasjon, og å finne årsakssammenhenger som kan øke lederes bevissthet på sin påvirkning på ansattes motivasjon. Vi fokuserte på fullspektrumsteorien fra ledelsesteori og sosiale motivasjonsteorier fra motivasjonsteori.</p> <p>Metode: En kvantitativ undersøkelse i form av et elektronisk spørreskjema vi sendte til økonomiansatte i utvalgte kommuner på Østlandet. I spørreskjemaet hadde vi påstander om lederne basert på fullspektrumsteorien, og vi ba respondentene rangere hvor enig/uenig de var i disse. De fleste av spørsmålene i undersøkelsen var hentet fra sosiale motivasjonsteorier og avslutningsvis var det to spørsmål som skulle måle generell opplevelse av motivasjon.</p> <p>Analyse: Vi brukte faktoranalyse for å redusere antall variabler, og regresjonsanalyse for å undersøke korrelasjonen mellom generell opplevelse av motivasjon og rapporterte lederstiler og sosiale motivasjonsforhold. Analysen viste at det var en signifikant sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon. Det var også en signifikant sammenheng mellom de uavhengige variablene som omhandlet interaksjonsrettferdighet, likeverdsteori og prosedyrerettferdighet, og den avhengige variabelen motivasjon.</p> <p>Konklusjon: Vi kunne dermed konkludere med at det er sammenheng mellom lederstil og motivasjon, og at det er sammenheng mellom noen deler av sosiale motivasjonsteorier og motivasjon i vårt utvalg.</p>		

ABSTRACT

Title:	<u>A mapping of the importance of leadership style and social motivation factors to motivation</u>	Date: 15.05.201
Participants/	<u>Ellen Hegge Grøtlien - 131604</u> <u>Sara Cathrine Wollan Gjengstø - 131242</u>	
Supervisor(s)	<u>Eivind Merok</u>	
Employer:	_____	
Keywords (3-5)	<u>Full range leadership, social motivation theories, leadership, motivation</u>	
Number of pages: 60	Number of appendix: 5	Availability: Open
<p>Purpose: To gain greater insight into the topics of leadership and motivation, and to find causalities that can increase leaders awareness of their influence on employee motivation. We focused on the full range leadership theory from leadership theories and social motivation theories from motivation theory.</p> <p>Method: A quantitative survey in the form of an electronic questionnaire that we sent to finance employees in selected municipalities in Eastern Norway. In the questionnaire, we had statements about the leaders based on the full range leadership theory, and we asked the respondents to rate the statements on a scale from agree to disagree. Most of the questions in the survey were taken from social motivation theories and at the end there were two questions for measuring the respondents general experience of motivation.</p> <p>Analysis: We used factor analysis to reduce the number of variables, and we used regression analysis to investigate the correlation between general experience of motivation and reported leadership styles and social motivation. The analysis showed that there was a significant correlation between transformational leadership and motivation. There was also a significant correlation between the independent variables that was about interactional justice, equity theory and procedural justice, and the dependent variable motivation.</p> <p>Conclusion: We could therefore conclude that there is a connection between leadership style and motivation, and that there is a connection between some parts of social motivation theories and motivation in our selection.</p>		


FORORD

Denne bacheloroppgaven er skrevet ved NTNU i Gjøvik for studieprogrammet økonomi, ledelse og bærekraft av Ellen Hegge Grøtlien og Sara Cathrine Wollan Gjengstø. Vi er begge flexstudenter som i tillegg er i fulltidsjobb, og har brukt seks år på å komme dit vi er i dag.

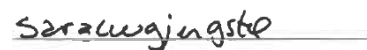
Det har vært seks lærerike og til tider svært hektiske år, som nå avrundes med denne oppgaven. Frem til vi startet med bacheloroppgaven har vi jobbet selvstendig med studiene, men vi har begge hatt stort utbytte av samarbeidet gjennom bacheloroppgaven, og skulle ønske vi hadde sett nytten av samarbeid tidligere i studieløpet. Gjennom bacheloroppgaven har vi fått bruk for mye av det vi har lært gjennom disse årene, i tillegg til at vi har tilegnet oss mye ny kunnskap. Erfaringene vi har fått gjennom å jobbe med oppgaven gjør at vi ser det er mye vi ville gjort annerledes dersom vi skulle begynt på nytt. Likevel er vi nå fornøyde med å være i mål.

Vi vil takke familiene våre for tålmodighet og støtte både under jobbingen med bacheloroppgaven, og gjennom hele studiet. Vi vil også takke alle som stilte opp og gjennomførte spørreundersøkelsen vår. Vi ble overrasket over hvor positiv respons vi fikk på henvendelsen om å delta og er takknemlige for at så mange tok seg tid til å svare på undersøkelsen. Til slutt vil vi takke vår veileder, Eivind Merok, for veiledning og innspill underveis i prosessen.

Gjøvik, 15.05.19



Ellen Hegge Grøtlien



Sara Cathrine Wollan Gjengstø

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
FORORD	4
Innholdsfortegnelse	5
Figur- og tabelloversikt	8
1. INNLEDNING	9
1.1. Fagfeltet	9
1.2. Bakgrunn og formål	10
1.3. Problemstilling	10
1.4. Struktur på resten av oppgaven	10
2. TEORI	12
2.1. Motivasjon	12
2.1.1. Sosiale motivasjonsteorier	12
2.1.2. Likeverdsteori	12
2.1.3. Likeverdsspenning	13
2.1.4. Referansesammenligninger	13
2.1.5. Likeverdsfølsomhet.....	14
2.1.6. Fremgangsmåter for å rette opp i ubalanserte sammenligningsbrøker.....	14
2.1.7. Fordelings- og prosedyrere rettferdighet.....	15
2.1.8. Interaksjonsrettferdighet	16
2.2. Fullspektrumsteorien	16
2.2.1. Transformasjonsledelse.....	18
2.2.2. Transaksjonsledelse.....	19
2.2.3. Ikke-ledelse	19
2.2.4. Optimal kombinasjon	20
3. METODE	21
3.1. Forskningsdesign	21
3.1.1. Tverrsnittundersøkelse.....	21
3.1.2. Utvalgsundersøkelse	22
3.1.3. Harde data	22
3.2. Primær- og sekundærdata	22

3.3. Utforming av spørreskjema	23
3.3.1. Strukturering av spørreskjema	23
3.3.2. Formulering av spørsmål og svaralternativer	25
3.3.3. Pretest.....	26
3.3.4. Målenivå for variablene	26
3.3.5. Nominalnivå.....	27
3.3.6. Ordinalnivå.....	27
3.3.7. Intervall- og forholdstallsnivå	27
3.4. Operasjonalisering	28
3.4.1. Fullspektrumsteorien.....	28
3.4.3. Inspirerende motivasjon, transformasjonsledelse	29
3.4.4. Intellektuell stimulering, transformasjonsledelse.....	29
3.4.5. Individualisert oppmerksomhet, transformasjonsledelse	29
3.4.6. Betinget belønning	29
3.4.7. Ledelse ved unntak.....	30
3.4.8. La-det-skure-ledelse	30
3.4.9. Rettferdig lønn	30
3.4.10. Likeverdsspenning	31
3.4.11. Likeverdsfølsomhet.....	31
3.4.12. Interaksjonsrettferdighet, mellommenneskelig rettferdighet	32
3.4.13. Prosedyre- og fordelingsrettferdighet.....	32
3.4.14. Motivasjon	32
3.5. Populasjon og utvalg	33
3.5.1. Populasjon.....	33
3.5.2. Utvalg.....	33
3.5.3. Utvalgsmåte	34
3.5.4. Rekruttering	35
3.5.5. Publisering av undersøkelsen.....	35
3.5.6. Bortfall	36
3.5.7. Svarprosent.....	36
3.6. Databehandling	37
3.6.1. SPSS.....	37
3.6.2. Deskriptiv statistikk og slutningsstatistikk.....	37
3.6.3. Fordelingsegenskaper.....	38
3.6.4. Faktoranalyse	38

3.6.5. Korrelasjon.....	39
3.6.6. Regresjonsanalyse.....	40
3.7. Reliabilitet.....	41
3.8. Validitet.....	41
3.8.1. Begrepsvaliditet.....	41
3.8.2. Statistisk validitet.....	42
3.9. Etikk	42
4. ANALYSE	44
4.1. Fordelingsegenskaper.....	44
4.2. Faktoranalyse.....	44
4.3. Reliabilitetskontroll.....	45
4.4. Datareduksjon.....	46
4.5. Korrelasjon	47
4.6. Regresjonsanalyse	48
5. DRØFTING	51
5.1. Hypotese 1:.....	51
5.2. Hypotese 2:.....	52
5.3. Hypotese 3:.....	53
5.4. Refleksjon	53
5.4.1. Spørreundersøkelsen	54
5.4.2. Utvalget.....	56
6. AVSLUTNING	57
6.1. Konklusjon.....	57
6.2. Forslag til videre forskning.....	58
Litteraturliste	59
Vedlegg.....	61
Vedlegg metode.....	61
Vedlegg 1 Spørreundersøkelsen.....	61
Vedlegg 2 GDPR-innstillinger.....	68
Vedlegg analyse	69
Vedlegg 3: Fordelingsegenskaper på variablene.....	69
Vedlegg 4: Spørsmålene som inngår i hver faktor.....	71
Vedlegg 5: Fordelingsegenskaper på faktorene	72

Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Fullspektrumsteorien

Tabell 1: Befolkning i kommunene i populasjon og utvalg

Tabell 2: Svarprosent

Tabell 3: Reliabilitetskontroll av faktorer

Tabell 4: Korrelasjonstabell for uavhengige motivasjonsfaktorer

Tabell 5: Korrelasjonstabell for uavhengige ledelsesfaktorer

Tabell 6: Hypotesene

Tabell 7: Regresjonsanalyse – koeffisienttabell

Tabell 8: Regresjonsanalyse – koeffisienttabell på revidert modell

1. INNLEDNING

I innledningen presenterer vi fagfeltet vi skal studere, bakgrunn for valg av tema, formål med oppgaven, og problemstillingen vår. Kapittelet avsluttes med en forklaring av strukturen i resten av oppgaven.

1.1. Fagfeltet

Vårt studiefelt er sosiale teorier innen motivasjon og fullspektrumteorien innen ledelsesteorier.

Under sosiale teorier har vi likeverdsteori og rettferdighetsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Likeverdsteorien går ut på at motivasjonen til ansatte henger sammen med følelsen av rettferdighet når de sammenligner sin jobbinnsats og sitt jobbutbytte med hva andre gir og får. Det de får, eller jobbutbytte, handler ofte om lønn, men kan også være andre faktorer, som for eksempel status. Hvem ansatte sammenligner seg med kommer blant annet an på lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde.

Rettferdighetsteorien handler om fordelings- og prosedyrerettferdighet, som vil si fordelingen av goder og prosedyrene som brukes av arbeidsgiver til å avgjøre hvordan godene fordeles. Dersom fordelingen og prosedyren føles urettferdig vil ifølge teorien jobbmotivasjonen til ansatte synke.

Fullspektrumsteorien er en modell for ledelse over hele spekteret fra la-det-skure-ledelse til transformasjonsledelse og er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 468-471) delt inn i disse kategoriene:

1. Idealisert innflytelse - leder som ideell rollemodell
2. Inspirerende motivasjon - ledelse som skaper entusiasme og lagånd
3. Intellektuell stimulering - ledelse som stimulerer medarbeideres intellektuelle utvikling
4. Individualisert oppmerksomhet - ledelse som er godt tilpasset den enkeltes behov
5. Betinget belønning - administrering av belønning på betingelse av gitte handlinger
6. Ledelse ved unntak - tilbakeholden ledelse hvor lederen bare griper inn unntaksvis når det gjøres feil o.l.
7. La-det-skure-ledelse - passiv ledelse med minimal aktiv inngripen

1.2. Bakgrunn og formål

Organisasjonspsykologi er et av de emnene vi har funnet mest interessante gjennom årene ved NTNU. Dette, i tillegg til våre erfaringer fra arbeidslivet, er årsakene til at vi vil bruke bacheloroppgaven til å fordype oss i temaer fra dette emnet. Vi mener det er viktig at ledere har kunnskap om faktorer som påvirker motivasjon, bl.a. sin egen atferd og fordeling av goder og prosedyrene rundt dette. Ettersom vi ønsket å undersøke både lederstiler og motivasjon valgte vi å avgrense motivasjonsbegrepet til de sosiale motivasjonsteoriene, som er nevnt tidligere. For å kategorisere lederstiler valgte vi fullspektrumsteorien fordi vi syntes det var den mest dekkende teorien. Vi ville også se på sammenhengen mellom de sosiale motivasjonsteoriene og generell motivasjonsfølelse.

Gjennom denne oppgaven ønsker vi å få økt innsikt i temaene og finne årsakssammenhenger som kan øke lederes bevissthet på sin påvirkning på ansattes motivasjon.

1.3. Problemstilling

Problemstillingen er spørsmålet som viser hva undersøkelsen skal gi svar på (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det er problemstillingen som avgjør hvilke metoder som velges i en undersøkelse, og det er den som avgjør hvor vellykket undersøkelsen har vært ved at man ser om undersøkelsen har gitt svar på problemstillingen. I en problemstilling bør det gå tydelig fram hva og hvem som skal undersøkes.

Vi visste fra starten av hva vi ønsket å undersøke, men etter å ha satt oss litt mer inn i teorien fikk vi avgrenset spørsmålet slik at det ble overkommelig å kunne gjennomføre en undersøkelse på bachelornivå med den tiden og de ressurser vi hadde til rådighet. Dette er problemstillingen for denne undersøkelsen:

Er det sammenheng mellom lederstil og motivasjon, og mellom sosiale motivasjonsteorier og motivasjon hos økonomiansatte i kommuner på Østlandet?

1.4. Struktur på resten av oppgaven

I innledningen har vi presentert teorien vi har basert vår undersøkelse på, bakgrunn for, og formål med undersøkelsen og problemstillingen vår. I kapittel 2, Teori, gir vi en mer detaljert beskrivelse av teoriene fullspektrumsteorien og sosiale motivasjonsteorier. I kapittel 3,

Metode, gjennomgår og forklarer vi hvilke metoder vi har brukt, og forklarer bl.a. forskningsdesignet, utvalgsmetoden vår, utformingen av spørreundersøkelsen og analysene som ble brukt i databehandlingen. I kapittel 4, Analyse, gjennomgår vi resultatene vi fikk gjennom analysene vi gjorde på dataene vi hentet inn med spørreundersøkelsen. I kapittel 5, Drøfting, drøfter vi resultatene våre og avslutter med en refleksjon over hva vi selv mener vi burde gjort annerledes. I kapittel 6, Avslutning, sammenfatter vi resultatene fra undersøkelsen og ser dem opp mot problemstillingen og hvilke konklusjoner vi kan trekke. Avslutningsvis kommer vi med et forslag til videre forskning.

2. TEORI

Formålet med dette kapittelet er å presentere teorien vi har basert vår problemstilling og undersøkelse på. Vi definerer først begrepet motivasjon og motivasjonsteori. Deretter gjennomgår vi de sosiale motivasjonsteoriene, som er de teoriene vi vil undersøke betydningen av. I den siste delen av kapittelet gjennomgår vi fullspektrumsteorien med de forskjellige ledertypene denne teorien består av.

2.1. Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) definerer motivasjon som en ”prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd“. De viser til at det kan være store forskjeller mellom hvilket tempo to arbeidstakere jobber i til tross for at både kompetanse, lønn og arbeidsoppgaver er de samme. Innen motivasjonsteori forklares dette med at individer har ulike drivkrefter som får dem til å handle, og at gjennom å identifisere hva som er målet med og hensikten med handlingene vi foretar oss, kan vi og forklare forskjeller i innsats.

Innen moderne organisasjonspsykologi er det fire teorier som står sentralt og som er med på å forklare motivert atferd i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier, og situasjonsteorier. Vi har valgt å fordype oss i de sosiale motivasjonsteoriene.

2.1.1. Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier er teorier om hvordan individers motivasjon blir påvirket av forholdet til kollegaer, og opplevelse av rettferdighet står sentralt i disse teoriene (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ifølge disse teoriene vil individets opplevelse av forholdet til kollegaer påvirke deres motivasjon. For eksempel kan en opplevelse av å være urettferdig behandlet virke demotiverende, mens følelsen av å bli behandlet som en likeverdig kan bidra til økt motivasjon.

2.1.2. Likeverdsteori

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 132) definerer likeverdsteori som en ”teori som tilsier at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenligninger med det andre får og gir”. De henviser til motivasjonsteorien utviklet av J. Stacy Adams et al. (1976). Ifølge

denne teorien vil et individ sammenligne hva det får og gir på jobb med hva andre det er relevant å sammenligne seg med får og gir. For eksempel kan ansatt 1 være fornøyd med belønningen han får for jobben han gjør, men om han oppdager at ansatt 2, som har samme jobb og bakgrunn, får større belønning for samme arbeidsinnsats, vil han ifølge likeverdsteorien oppleve dette som urettferdig, og bli misfornøyd med sin egen belønning.

2.1.3. Likeverdsspenning

Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til Adams *et al.* (1976) sin teori, der dette blir beskrevet som likeverdsspenning. Likeverdsspenning oppstår når arbeidstakeren opplever at det er ulikhet mellom hva han gir på jobb og hva han får, sammenlignet med hva andre det er relevant å sammenligne seg med gir og får. Adams *et al.* kaller dette jobbinnskudd og jobbuttak, og benytter sammenligningsbrøker for å beskrive hvilken opplevelse arbeidstakeren har av balansen mellom disse. Dersom det er likhet mellom arbeidstakerens og sammenligningspersonens brøker, oppleves dette som en likeverdstilstand. Om det derimot er ulikhet mellom brøkene, enten fordi arbeidstakeren opplever ulikhet på grunn av underbelønning, eller på grunn av overbelønning, oppleves det som likeverdsspenning. Begge disse tilfellene av likeverdsspenning kan føre til misnøye, selv om det ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) vil være færre negative konsekvenser ved overbetaling enn ved underbetaling. De referer til Greenberg (2010), som viser til forsøk som avdekker lavere jobbtrivsel og sterkere skyldfølelse hos individer som opplever å få mer betalt for samme jobb som andre det er relevant å sammenligne seg med.

2.1.4. Referansesammenligninger

Det finnes fire referansesammenligninger i likeverdsteorien (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette er grupper individer bruker som referansepunkter for å sammenligne jobbinnskudd og jobbuttak, og de fire referansesammenligningene er:

Selvintern: Sammenligning av nåværende jobbsituasjon mot tidligere jobbsituasjon i samme organisasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Selvekstern: Sammenligning av nåværende jobbsituasjon mot tidligere jobbsituasjon i annen organisasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Andreintern: Sammenligning av egen jobbsituasjon mot annens jobbsituasjon i samme organisasjon, for eksempel et annet individ eller en annen yrkesgruppe. Individuer som har lav lønn og utdanning, og individer som har vært ansatt i kortere tid, velger ofte en andreintern referanse (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Andreekstern: Sammenligning av egen jobbsituasjon mot annens jobbsituasjon utenfor egen organisasjon, for eksempel et annet individ eller en annen yrkesgruppe (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Individuer som har høy lønn og utdanning velger ofte en andreekstern referanse, da de gjerne har bred informasjon om stillingsmarkedet.

2.1.5. Likeverdsfølsomhet

I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) er ikke alle individer like sensitive for ulikheter i sammenligningsbrøkene. De viser til forskning som sier at det finnes tre kategorier individer som reagerer ulikt på likeverdsspenning:

De velvillige: Disse er lite følsomme for likeverdsspenning, og ulikhet gir lite utslag på deres motivasjon. Derimot motiveres de av den indre belønningen ved arbeidet sitt (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

De likeverdsfølsomme: Disse er mest opptatt av likebehandling, og er mer følsomme for ulikheter og likeverdsspenning (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

De berettigede: Disse godtar ulikhet i form av høye innskudds/uttaksbrøker. De ser ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) ut til å foretrekke høye brøker, til tross for at de er i en situasjon som tilsier likeverdsspenning.

2.1.6. Fremgangsmåter for å rette opp i ubalanserte sammenligningsbrøker

Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til seks strategier for å rette opp i likeverdsspenning:

Dersom et individ opplever at jobbinnskuddet er for høyt sammenlignet med jobbuttaket, kan sammenligningsbrøken balanseres ved at innskuddet reduseres (Kaufmann og Kaufmann, 2015). På samme måte kan innskuddet økes i tilfeller der ubalansen skyldes at jobbuttaket er for høyt. I begge tilfellene vil sammenligningsbrøkene tilnærme seg brøkene til individet eller gruppen det er relevant å sammenligne seg med.

Et annet alternativ er å forandre uttaket, for eksempel ved å forhandle frem en høyere lønn. (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Den neste strategien Kaufmann og Kaufmann (2015) foreslår, er å fordreie selvopplevelsen. Denne strategien går ut på å endre synet på hvor liktarbeidende en selv og sammenligningsobjektet er. Dersom en opplever at ens eget jobbuttak er for høyt, kan en fordreie opplevelsen til at en selv også har et høyere jobbinnskudd, eller motsatt dersom uttaket oppleves som for lavt.

Sammenligningsbrøken kan også balanseres ved å fordreie opplevelsen av jobbsituasjonen til den en sammenligner seg med (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dersom sammenligningsbrøken indikerer at jobbuttaket til sammenligningsgruppen er høyere, kan strategien være å se på deres jobbsituasjon som mindre attraktiv.

Å velge et annet referanseobjekt er også et alternativ. For eksempel en annen gruppe, en annen sektor, eller et annet individ i egen organisasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Den siste fremgangsmåten Kaufmann og Kaufmann (2015) foreslår er oppsigelse, altså å si opp jobben og å gå over til en annen organisasjon eller stilling.

2.1.7. Fordelings- og prosedyrerettferdighet

Rettferdighetsteori omfatter fordelings- og prosedyrerettferdighet og interaksjonsrettferdighet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Fordelings- og prosedyrerettferdighet handler om hvorvidt både fordelingen av goder og prosedyrene som anvendes for å fordele goder mellom medarbeidere, oppleves som rettferdige. Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til Greenberg (1990), som hevder at ansattes motivasjon påvirkes av om de oppfatter lederens prosedyrer for fordeling av goder som rettferdige eller urettferdige. Dersom disse oppleves som urettferdige vil motivasjonen til den ansatte ifølge denne teorien synke. Eksempelvis kan det oppleves som urettferdig dersom såkalt ekstrarolleatferd, som hvor villig en er til å jobbe overtid, eller om en er villig til å arbeide under ikke optimale forhold, ikke blir tatt hensyn til ved fordeling av goder.

Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til Leventhal (1980), som foreslår seks regler som skal sikre rettferdige prosedyrer for fordeling av belønning:

Prosedyrene må holdes konsekvente. Det vil si at de ikke avviker mellom personer eller over tid. Videre må de være upartiske, nøyaktige, korrigerbare, representative og etiske.

Det er viktig å merke seg at det altså ikke bare er fordelingen av godene som påvirker motivasjonen, men også prosedyrene som benyttes for å fordele godene.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er effekten av prosedyrerettferdighet sterkere ved negative betingelser enn den er ved positive betingelser.

Samtidig påpeker Kaufmann og Kaufmann (2015) at fordelingsbeslutninger ikke alltid er opp til hver enkelt leder, da det gjerne er interne retningslinjer innen organisasjonen som spiller inn.

2.1.8. Interaksjonsrettferdighet

Innen interaksjonsrettferdighet er det individets opplevelse av å bli behandlet rettferdig med respekt og verdighet som står sentralt. Kaufmann og Kaufmann (2015) mener individer er spesielt følsomme for om de opplever at lederen deres viser interesse for hva de føler og hvordan de har det.

2.2. Fullspektrumsteorien

Vi har valgt å klassifisere lederne ut fra ledelsesteorien som kalles fullspektrumsteorien. Det viktigste bidraget til teorien kommer fra den amerikanske ledelsesforskeren Bernhard Bass, som begynte å utarbeide en helt ny ledelsesteori i 1985 basert på omfattende forskning (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Han foreslo at hele ledesspekteret kunne deles inn i syv typer lederaktiviteter:

1. Idealisert innflytelse - leder som ideell rollemodell
2. Inspirerende motivasjon - ledelse som skaper entusiasme og lagånd
3. Intellektuell stimulering - ledelse som stimulerer medarbeideres intellektuelle utvikling
4. Individualisert oppmerksomhet - ledelse som er godt tilpasset den enkeltes behov
5. Betinget belønning - administrering av belønning på betingelse av gitte handlinger

6. Ledelse ved unntak - tilbakeholden ledelse hvor man bare griper inn unntaksvis når det gjøres feil o.l.
7. La-det-skure-ledelse - passiv ledelse med minimal aktiv inngripen

De forskjellige ledertypene er klassifisert ut fra lederens engasjement og hvor mye de identifiserer seg med lederarbeidet og virksomheten de er leder i (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Spekteret går fra passiv la-det-skure-ledelse til karismatisk transformasjonsledelse. De forskjellige ledertypene kan samles i de overordnede lederstilene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Tabellen under viser hvilken overordnet lederstil de forskjellige lederaktivitetene ligger under og er basert på en figur av Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 469). Faktor 1 er Idealisert innflytelse, faktor 2 er Inspirerende motivasjon osv.

Transformasjonsledelse			
Faktor 1 Karisma Idealisert innflytelse	Faktor 2 Inspirerende stimulering	Faktor 3 Intellektuell stimulering	Faktor 4 Individualiserte hensyn

Transaksjonsledelse	
Faktor 5 Betinget belønning Konstruktive transaksjoner	Faktor 6 Ledelse ved unntak Aktiv og passiv Korrigerende transaksjoner

Ikke-ledelse
Faktor 7 La-det-skure Ikke transaksjonsorientert

Figur 1: Fullspektrumsteorien

Som man ser av tabellen over er lederstil 1 til 4 klassifisert som transformasjonsledelse, 5 og 6 er klassifisert som transaksjonsledelse og 7 er klassifisert som ikke-ledelse.

2.2.1. Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er ledelse som skal inspirere medarbeiderne til engasjement for organisasjonens mål og misjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Den skal snu medarbeidernes snevre egeninteresser til at de kollektivt vil jobbe for å realisere organisasjonens visjoner.

Innen transformasjonsledelse er den sterkeste formen for lederaktivitet kalt “idealisert innflytelse”, eller “karismatisk ledelse” (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Da fungerer lederen som rollemodell for medarbeiderne sine og blir beundret og respektert av dem. Slike ledere blir gjerne betraktet som spesielt målrettede og pålitelige med høy moralsk standard. Medarbeidere vil også gjerne identifisere seg med og etterligne en slik leder. En slik leder setter gjerne andres behov over sine egne, og kan villig ofre personlig gevinst for andres skyld (Avolio, 2011).

Den nest sterkeste formen for lederaktivitet kalles “inspirerende motivasjon” (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Den kjennetegnes ved at lederen er flink til å motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats. Det er fokus på god lagånd og at medarbeiderne vet hva som forventes av dem. Medarbeiderne blir involvert i utformingen og oppfølgingen av visjonen for arbeidet i gruppen eller virksomheten. Ledere i denne kategorien blir gjerne betraktet som entusiastiske og optimistiske.

Den tredje sterkeste formen for lederaktivitet kalles “intellektuell stimulering” og går ut på at lederen stimulerer medarbeidernes intellektuelle utvikling ved å oppmuntre dem til å løse oppgaver på nye og kreative måter, arbeide selvstendig med oppgaver og gi dem utfordringer (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det hører også med at medarbeiderne ikke blir kritisert offentlig om de gjør feil og nye ideer de kommer med blir ikke kritisert selv om lederen er av en annen oppfatning. Dersom en feil har blitt gjort vil en slik leder ofte fokusere på hva som var problemet, og ikke hvem (Avolio, 2011).

Den fjerde sterkeste formen for lederaktivitet kalles “individualisert oppmerksomhet” (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ledere i denne kategorien er flinke til å ivareta den enkeltes behov og har et personlig samspill med medarbeiderne. De husker for eksempel hva som har blitt sagt i samtaler tidligere og varierer belønningene til medarbeiderne ut fra deres ønsker og behov. Med belønning menes her for eksempel fleksibel arbeidstid og å få jobbe selvstendig.

Slike ledere er også flinke til å delegere oppgaver til medarbeiderne, som et virkemiddel for å utvikle dem (Avolio, 2011).

2.2.2. Transaksjonsledelse

Den femte og sjette sterkeste formen for lederaktivitet er klassifisert som transaksjonsledelse.

Transaksjonsledelse er ledelse basert på bytte av verdier ut fra egeninteresser (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I den typen ledelse aksepterer man at det er en konflikttilstand mellom medarbeidere og arbeidsgiver og forsøker å forhandle frem best mulige resultater for begge parter.

Den femte sterkeste formen for lederaktivitet kalles “betinget belønning” (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I denne lederaktiviteten er hovedvirkemiddelet å administrere belønninger utfra måloppnåelsen til medarbeiderne på en måte som oppleves akseptabel og rettferdig. Med belønning her menes løfter om goder eller faktiske goder, som avspasering og bonus. På den måten brukes belønninger både som ledd i måloppnåelse og for å utvikle medarbeidernes ferdigheter.

Den sjette sterkeste formen for lederaktivitet kalles “ledelse ved unntak”, som igjen er delt inn i en aktiv og en passiv strategi (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Denne lederaktiviteten dreier seg om å bruke korreksjon eller ulike typer disiplinering dersom medarbeidere gjør noe feil, ikke utfører arbeidet tilfredsstillende, eller ikke gjør det de skal. I den aktive strategien overvåker lederen arbeidet som gjøres og griper inn når noe inntreffer. I den passive strategien overvåker ikke lederen arbeidet, men griper inn dersom det kommer klager på arbeidet som gjøres.

2.2.3. Ikke-ledelse

Den syvende, og svakeste, formen for ledelse kalles “la-det-skure-ledelse” og kjennetegnes ved at lederen griper minst mulig inn i arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Den er også delt inn i to typer. Den ene typen ønsker at medarbeiderne skal klare seg mest mulig selv. I den andre typen er lederen likegyldig eller apatisk når det gjelder oppgavene og ansvaret som ligger i lederrollen. Denne ledertypen kalles også ikke-ledelse.

2.2.4. Optimal kombinasjon

Ifølge Avolio (2011) er en grunnleggende tanke bak fullspektrumsteorien at alle ledere til en viss grad viser hver av stilene. Avolio mener den mest optimale lederstilen består av en stor del transformasjonsledelse, en litt mindre del "betinget belønning", en enda mindre del "aktiv ledelse ved unntak", en liten del "passiv ledelse ved unntak" og en veldig liten del "la-det-skure-ledelse". Alle andre lederstilkombinasjoner kaller han suboptimale.

3. METODE

Metode, av det greske ordet *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Metode innen samfunnsvitenskap dreier seg om hvordan man går fram for å innhente informasjon, hvordan informasjonen skal analyseres, og hva informasjonen sier oss om forhold og prosesser i samfunnet.

Formålet med dette kapitlet er å forklare metodene vi har valgt, hvorfor vi valgte dem og hvilke styrker og svakheter det er ved dem. Vi starter med forskningsdesignet, fortsetter med utforming av spørreskjema, operasjonalisering, populasjon og utvalg, databehandling, reliabilitet og validitet, og avslutter med de etiske vurderingene vi har gjort.

3.1. Forskningsdesign

Før vi kunne starte på undersøkelsen vår måtte vi finne det forskningsdesignet som egnet seg best utfra problemstillingen vår (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I dette delkapitlet forklarer vi hvilket design vi har valgt og begrunner valgene våre.

Forskningsdesign innebærer alt som er knyttet til en undersøkelse og kan kalles forskningens formgivning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). På et tidlig tidspunkt skulle vi bestemme oss for hva og hvem som skulle undersøkes og hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres. Videre måtte vi for det første bestemme oss for hvilken tidsdimensjon undersøkelsen skulle gjennomføres i - et bestemt tidspunkt eller over en periode. For det andre måtte vi bestemme oss for om vi skulle undersøke ett utvalg, eller én populasjon, eller om vi skulle gjennomføre et eksperiment eller kvasieksperiment. For det tredje trengte vi å bestemme oss for om vi skulle samle inn myke eller harde data. Valgene vi tok er beskrevet videre i dette delkapitlet.

3.1.1. Tverrsnittsundersøkelse

Vi valgte å utføre en tverrsnittsundersøkelse, som vil si at vi samlet inn data på ett bestemt tidspunkt, noe som ga oss et øyeblikksbilde av fenomenet vi studerte (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Årsaken til at vi valgte tverrsnittsundersøkelse var fordi vi ved gjennomføring av en bacheloroppgave har begrenset med tid. En tverrsnittsundersøkelse virket derfor mest hensiktsmessig med tanke på det, og problemstillingen vår. Når vi gjennomfører en tverrsnittsundersøkelse må vi være forsiktige med å trekke konklusjoner som

sier noe om utvikling over tid, ettersom vi bare har data fra ett tidspunkt. Det kan også være problematisk å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener, som vil si om et fenomen påvirkes av ett eller flere andre fenomener (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det er ikke uvanlig å bruke tverrsnittsdata til å teste årsakshypoteser, som er det vi har gjort, men slike undersøkelser kan ha begrenset gyldighet.

3.1.2. Utvalgsundersøkelse

Med vår problemstilling passet det best å bruke et utvalg fra en populasjon til undersøkelsen ettersom vi ønsket å innhente en større mengde data for å finne sammenhenger mellom lederstiler og motivasjon, og sosiale motivasjonsteoriens sammenheng med generelt opplevd motivasjonsfølelse. I samfunnsvitenskapen er populasjon samlingen av alle enhetene en problemstilling gjelder for (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ved en utvalgsundersøkelse trekkes en et utvalg fra populasjonen som en skal undersøke. Utvalg kan trekkes på forskjellige måter og vi forklarer vår utvalgsmåte, populasjon og vårt utvalg i kapittel 3.5.

3.1.3. Harde data

Det skilles mellom såkalt “harde” og “myke” data i samfunnsvitenskapene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Litt forenklet kan man si at data som kan registreres ved hjelp av tall er harde data og data som foreligger i form av tekst, lyd eller bilder er myke data. Et annet uttrykk for myke data er kvalitative data og et annet uttrykk for harde data er kvantitative data.

I vår undersøkelse valgte vi å samle inn harde/kvantitative data ved hjelp av en spørreundersøkelse med standardiserte svaralternativer. Vi valgte dette fordi det gjorde at svarene vi mottok kunne rekodes til tall og dermed brukes til kvantitative analyser. I kvantitative undersøkelser kalles de en vil undersøke for “enheter”, og er ofte mennesker (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det en vil undersøke kalles variabler.

3.2. Primær- og sekundærdata

Det skilles gjerne mellom primærdata og sekundærdata for data som brukes som grunnlag for analyse (Halvorsen, 2008). Primærdata er data en samler inn selv, mens sekundærdata er data som allerede foreligger og er innsamlet av andre tidligere. Ettersom vi valgte å lage vår egen

spørreundersøkelse som vi sendte ut, er dataene vi samlet inn og brukte i vår analyse primærdata.

Det finnes allerede mye forskning på både motivasjon og lederstiler/ledertyper, så selv om vi valgte å bruke primærdata til analysen vår er teorien som ligger bak hypotesene og spørsmålene våre sekundærdata.

3.3. Utforming av spørreskjema

I dette delkapittelet gjennomgår vi hvordan vi utformet spørreskjemaet vårt og hvorfor vi tok de valgene vi gjorde. Vi ønsket, som nevnt, å samle inn dataene våre ved hjelp av spørreskjema med faste spørsmål og svaralternativer. Spørreskjema med faste spørsmål og svaralternativer har flere egenskaper som gjør at vi mente denne måten var best egnet for undersøkelsen vår. Vi hadde begrenset tid, men med spørreskjema kunne vi samle inn data fra mange respondenter på kort tid (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011).

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) poengterer også at standardiseringen vi får ved spørreskjema med faste spørsmål og svaralternativer gir grunnlag for å undersøke likheter og variasjoner i respondentenes svar, noe som også var viktig for oss i undersøkelsen vår.

I tillegg ønsket vi å ha muligheten for å generalisere resultater fra utvalg til populasjon, noe som krever standardisering av spørsmål og svaralternativer (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011).

3.3.1. Strukturering av spørreskjema

Spørreskjema kan utformes strukturert med prekodete svaralternativer, eller med åpne spørsmål der respondenten selv fyller inn svaret sitt. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) viser til at det er fordeler og ulemper med begge variantene. Fordelen med prekodete svaralternativer er at de gjør det enkelt for respondenten å svare, og det er enkelt å kode svarene inn i dataprogrammet som benyttes til analysen.

En ulempe Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) trekker frem ved prekodete svaralternativer er at det kun er de svaralternativene som er oppgitt i spørreskjemaet som fanges opp, og ikke informasjon utover dette. Videre påpeker de at

respondentene kanskje ikke synes at noen av svaralternativene stemmer med deres oppfatning, noe som fører til at de tilpasser svarene sine etter svaralternativene. Det kan også hende at respondenten ikke er i stand til å svare. Derfor anbefales det ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011), som viser til Haraldsen (1999) og Ringdal (2007), at det gis mulighet for å svare “vet ikke” eller “ikke aktuelt å svare” ved spørsmål det er sannsynlighet for at respondenten ikke greier å svare på. På den måten kan en forebygge en mulig feilkilde. I vårt spørreskjema har vi “vet ikke” som svaralternativ til de spørsmålene som vi antok at noen kunne ha problemer med å svare på. Dette opplevdes som spesielt viktig fordi det var obligatorisk å svare på alle spørsmålene i spørreskjemaet vårt, og vi ønsket ikke at respondentene skulle gi opp å svare på undersøkelsen eller bevisst svare feil dersom de sto fast ved et spørsmål.

En av fordelene med åpne spørsmål er at de ikke utelukker svar som gir informasjon utover de gitte svaralternativene, og at en kan få mer korrekt informasjon når respondenten selv får formulere svaret. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) mener at det er særlig aktuelt å benytte denne typen spørsmål i undersøkelser av fenomener som er lite kjente, der mangelen på kunnskap gjør det utfordrende å formulere gode prekoderte svaralternativer. Dette var ikke tilfelle i vår undersøkelse. Både fullspektrumsteorien og de sosiale motivasjonsteoriene er det forsket og skrevet mye om, blant annet av Kaufmann og Kaufmann (2015).

Men også åpne spørsmål har sine ulemper. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) viser til Malterud (2003), som hevder at det er krevende å formulere virkelig åpne spørsmål. Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) kan dessuten det faktum at enkelte respondenter ikke er vant til å formulere seg skriftlig, påvirke kvaliteten på dataene. I tillegg viser de til at lukkede spørsmål oppnår høyere svarprosent enn åpne spørsmål, noe som også er verdt å ta i betraktning ved utforming av spørreskjema.

Åpne spørsmål er også utfordrende å analysere, i tillegg til at de er mindre egnede til å generalisere resultater fra utvalg til populasjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011)).

I vårt spørreskjema har vi nesten utelukkende benyttet oss av prekoderte svaralternativer, men vi har også et åpent spørsmål om hvilken stillingstittel respondenten har. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) omtaler spørreskjemaer med en slik kombinasjonen av prekoderte og åpne spørsmål som semistrukturerte spørreskjemaer.

3.3.2. Formulering av spørsmål og svaralternativer

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) poengterer at det er viktig å stille så konkrete spørsmål som mulig, fordi dette gjør det lettere å svare, og gir detaljert informasjon og data som det er lett å tolke. Det er dessuten viktig at spørsmålene belyser problemstillingen en vil undersøke. Begrepsvaliditet kommer vi tilbake til i kapittel 3.8.1., og for at denne skal ivaretas er det viktig at spørsmålene spør om det en ønsker å måle.

Fordi en ikke har anledning til å justere spørsmål eller legge til spørsmål og svaralternativer etter at spørreundersøkelsen er sendt ut, er det viktig å være grundig i utarbeidningen av spørreskjemaet. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) oppfordrer til å gå grundig igjennom relevant litteratur og forskning på området før spørreskjemaet ferdigstilles.

Vi har formulert våre spørsmål på bakgrunn av de teoriene og begrepene som vi mener belyser vår problemstilling. I kapittel 3.4. skriver vi om hvordan vi gikk frem for å operasjonalisere disse teoriene og begrepene.

De ni første spørsmålene i spørreskjemaet vårt var bakgrunnsspørsmål om stillingstittel, utdanningsnivå, aldersgruppe, kjønn, ansiennitet, erfaring fra fagfeltet, lønnsinntekt, stillingsprosent og ansettelsesform. Noen av disse spørsmålene, som for eksempel alder og kjønn, ville vi hente inn for å ha muligheten til å bruke dem som kontrollvariabler, mens andre er variabler som vi ønsket å se hvorvidt påvirker opplevelse av motivasjon. For eksempel kan både lønnsnivå, utdanningsnivå og ansiennitet ifølge de sosiale motivasjonsteoriene (Kaufmann og Kaufmann, 2015) påvirke om en er andreekstern eller andreintern når en skal sammenligne innskudd- og uttaksbrøken sin med relevante sammenligningspersoner.

Videre stilte vi spørsmål med utgangspunkt i fullspektrumsteorien og de sosiale motivasjonsteoriene, og om opplevd motivasjon.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) påpeker at spørreskjemaet ikke bør ta for lang tid å fylle ut. I rekrutteringsfasen av vår undersøkelse fikk vi også enkelte tilbakemeldinger om at det var ønskelig at det tok litt mindre tid å fylle ut spørreskjemaet enn de 20 minuttene vi hadde forespeilet. Vi gikk derfor gjennom skjemaet flere ganger for å se om det var overflødige spørsmål.

Vi har likevel stilt en del spørsmål der vi siden ikke har benyttet dataene i analysen. Da vi laget spørreskjemaet var det flere spørsmål vi var usikre på om vi ville få bruk for i analysen. Vi valgte å ta med disse spørsmålene fordi vi enkelt kunne se bort fra disse i analysen dersom de viste seg å være overflødige, mens det ville være umulig for oss å siden hente inn disse opplysningene dersom det viste seg at vi skulle få behov for dem. Dette var en avveining mellom å hente inn all informasjonen vi tenkte vi kunne få bruk for, og å lage et enkelt spørreskjema som respondentene ikke trengte lang tid på å fylle ut.

3.3.3. Pretest

Før spørreskjemaet ferdigstilles oppfordrer Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) til å sende det ut til noen personer som kan prøve å fylle det ut. Ved å gjennomføre en slik prestudie kan en få tilbakemeldinger på hvordan spørreskjemaet oppleves å besvare, og om det er noen uklarheter.

Vi testet spørreskjemaet på mennene våre før vi publiserte det. I tillegg til at vi ville se om spørsmålene opplevdes som enkle å forstå, og om de var formulert slik at det ble oppfattet hva vi spurte etter, ønsket vi å se hvor lang tid de brukte på å fylle ut skjemaet slik at vi kunne gi respondentene et riktig anslag på tidsbruk i invitasjonen til undersøkelsen.

I pretesten fikk vi noen tilbakemeldinger på formuleringer av spørsmål og svaralternativer som burde vært annerledes, som vi var enige i og endret på i spørreskjemaet. Vi fikk også ut et anslag på tidsbruk på ca. 10 minutter.

3.3.4. Målenivå for variablene

Variabler kan tilhøre forskjellige kategorier, avhengig av om de kan rangeres, og hvilken avstand det er mellom dem. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) opererer med fire slike målenivåer; nominalnivå, ordinalnivå og intervall- og forholdstallsnivå. Andre, som Hammervold (2017) opererer med tre nivåer; nominalnivå, ordinalnivå og skalanivå (metrisk), der sistnevnte inkluderer de to nivåene intervallnivå og forholdstallsnivå. Hvilke målenivåer som benyttes er avhengig av hva som skal måles.

3.3.5. Nominalnivå

Variabler på nominalnivå er gjensidig utelukkende. Det vil si at det kun er mulig å velge én av variablene, og de vil aldri overlappe hverandre. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011) Et eksempel på en slik verdi er kjønn. Respondenten er enten mann eller kvinne. Derfor er det også logisk at verdiene ikke kan rangeres. Om kvinne har fått verdien en og mann verdien to, gir dette kun informasjon om at de hører til ulike kategorier.

Variablene mann og kvinne er også dikotome variabler. Dikotome variabler kjennetegnes av at de kun har to verdier. Felles for nominalvariabler og dikotome variabler er at de er gjensidig utelukkende og ikke kan rangeres. De går også under samlebetegnelsen kategorivariabler eller kvalitative variabler (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011).

Noen av spørsmålene i undersøkelsen vår er på nominalnivå, som spørsmålene om kjønn og ansettelsesform.

3.3.6. Ordinalnivå

Også variabler på ordinalnivå er gjensidig utelukkende, men disse har en logisk rangering. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) viser til at utdanningsnivå er eksempler på denne typen variabler. Utdanning rangeres naturlig fra lav til høy utdanning. Spørsmål om hvor enig eller hvor uenig respondenten er i en påstand hører også til i denne kategorien. Det er vanlig at svaret på denne typen spørsmål rangeres på en skala eller ved gradering for eksempel fra én til fem.

I vår undersøkelse benyttet vi oss for det meste av ordinale variabler. I mange av spørsmålene ba vi for eksempel respondentene rangere hvor enig eller uenig de er i en påstand, og da kan vi rangere verdiene i en logisk rekkefølge.

3.3.7. Intervall- og forholdstallsnivå

Intervall- og forholdstallsnivå er målenivåer der verdiene i tillegg til å kunne klassifiseres og rangeres også har like intervaller mellom seg (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). Dersom verdiene har et naturlig nullpunkt er disse på forholdstallsnivå. Det vil si at verdiene kan fortelle noe om forholdet mellom seg, som for eksempel år med arbeidserfaring der ti års erfaring er dobbelt så mye som fem års erfaring.

Eksempler på intervallnivå i spørreskjemaet vårt er spørsmål om inntekt, ansiennitet og år med erfaring fra fagfeltet.

Dersom verdiene ikke har et naturlig nullpunkt, som for eksempel iq eller temperatur, kalles det intervallnivå. Felles for intervall- og forholdstallsnivå er at det er samme avstand mellom verdiene i intervallskalaen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011).

3.4. Operasjonalisering

Operasjonalisering handler ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) om å foreta de tiltakene som gjør det mulig å registrere begrep og teoretiske fenomener som data. Dette er nødvendig for å gjøre en problemstilling forskbar. De viser til at når en operasjonaliserer avgrensner en området som skal undersøkes og avdekker hvilke tiltak som må til for å registrere begrepene og fenomenene som data.

Da vi hadde klarlagt hvilke teorier og begreper som var relevante for problemstillingen vår, brukte vi mye tid på å operasjonalisere disse. Teorien og begrepene er beskrevet i de neste delkapitlene der vi henviser til de nummererte spørsmålene i vedlegg nummer 1, og forklarer hvordan vi har laget spørsmål som kan måle det vi ønsker å måle innenfor de ulike teoriene og begrepene.

3.4.1. Fullspektrumsteorien

For å plassere respondentenes ledere i ledelsesspekteret fant vi frem til noen av de egenskapene som er karakteristiske for de ulike faktorene innen fullspektrumsteorien (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Disse benyttet vi til å formulere påstander som respondentene skulle svare på hvor enig eller uenig de var i om stemte med deres leder. For å måle dette benyttet vi skalaen enig, litt enig, verken enig eller uenig, litt uenig, uenig. Dette er spørsmål 10 og 11 i spørreskjemaet.

3.4.2. Idealisert innflytelse, transformasjonsledelse

De første tre påstandene beskrev idealisert innflytelse, faktor 1 i transformasjonsledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Påstand 1: Min leder er karismatisk (med karismatisk mener vi om personen har utstråling og spesielle personlige påvirkningsegenskaper)

Påstand 2: Min leder er en rollemodell for meg

Påstand 3: Jeg beundrer og respekterer lederen min

3.4.3. Inspirerende motivasjon, transformasjonsledelse

De neste tre påstandene målte lederaktiviteter knyttet til faktor 2, inspirerende motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Påstand 4: Min leder motiverer og inspirerer meg til å yte bedre

Påstand 5: Min leder er entusiastisk og optimistisk

Påstand 6: Jeg vet hva lederen min forventer av meg

3.4.4. Intellektuell stimulering, transformasjonsledelse

Videre ville vi måle lederaktivitetene i faktor 3, intellektuell stimulering (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Påstand 7: Min leder oppmuntret meg til å løse problemer på nye og kreative måter

Påstand 8: Min leder kritiserer meg aldri offentlig dersom jeg har gjort noe feil

Påstand 9: Dersom jeg kommer med nye ideer blir de ikke kritisert selv om lederen har en annen oppfatning

3.4.5. Individualisert oppmerksomhet, transformasjonsledelse

De tre neste påstandene uttrykker lederaktiviteter i faktor 4, individualisert oppmerksomhet (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Påstand 10: Min leder gir meg individuell oppmerksomhet og anerkjennelse

Påstand 11: Min leder er flink til å ivareta mine behov

Påstand 12: Jeg føler jeg har et personlig forhold til min leder

3.4.6. Betinget belønning

Den neste påstanden var knyttet til betinget belønning, som er faktor 5, og i ledelsesformen transaksjonsledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Påstand 13: Hvilke belønninger jeg får avhenger av hvilken måloppnåelse jeg har hatt (med belønning menes f.eks. avspasering og bonus).

3.4.7. Ledelse ved unntak

Videre hadde vi tre påstander som omhandlet “ledelse ved unntak”, ledelsesorienteringen der lederen kun griper inn unntaksvis. Dette er faktor 6, og også en form for transaksjonsledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Påstand 14: Min leder griper kun inn dersom jeg gjør feil, ikke utfører arbeidet på en tilfredsstillende måte eller ikke gjør det jeg skal

Påstand 15: Min leder overvåker det arbeidet jeg gjør og griper inn dersom noe gjøres galt

Påstand 16: Min leder overvåker ikke det arbeidet jeg gjør, men griper inn dersom det kommer klager på det arbeidet jeg gjør.

3.4.8. La-det-skure-ledelse

De siste to påstandene handlet om den svakeste formen for ledelse, faktor 7, som kalles La-det-skure-ledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Påstand 17: Min leder overvåker ikke det arbeidet jeg gjør og kommer sjelden eller aldri med tilbakemeldinger

Påstand 18: Jeg opplever at min leder er likegyldig til de oppgaver og det ansvar som ligger i lederrollen

3.4.9. Rettferdig lønn

Innen likeverdsteori er opplevelsen av rettferdig lønn sterkt knyttet opp mot motivasjon. Både opplevelse av å få for høy lønn og av å få for lav lønn, sammenlignet med relevante grupper, kan føre til likeverdsspenning (Kaufmann og Kaufmann, 2015). For å undersøke om respondentene opplevde likeverdsspenning eller likeverdstilstand spurte vi derfor om de opplever at lønnen de får er rettferdig sammenlignet med henholdsvis lønnen til kollegaer på samme arbeidsplass med samme jobb og bakgrunn, og kollegaer på andre arbeidsplasser med samme jobb og bakgrunn. Verdiene her kan benyttes til å undersøke hvordan opplevelsen av å få rettferdig lønn påvirker den generelle opplevelsen av motivasjon i arbeidet. Dette er spørsmål 13 og 16 i spørreskjemaet.

3.4.10. Likeverdsspenning

I spørsmål 14, 15 og 17 fulgte vi opp respondentene som ga et svar som antyder likeverdsspenning, og spurte om deres opplevelse av urettferdighet har gitt noen konsekvenser for deres jobbatferd. Svaralternativene er knyttet til fremgangsmåtene Kaufmann og Kaufmann (2015) foreslår for å rette opp i likeverdsspenning. Svarene på dette spørsmålet kan for eksempel benyttes til å se på om det er noen sammenheng mellom opplevelse av motivasjon hos respondenter som har opplevd at ny kollega fikk høyere lønn, og om respondenten har eller ikke har foretatt endringer i jobbatferd på bakgrunn av likeverdsspenningen.

I spørsmål 20 spurte vi om respondentene har opplevd at det har blitt ansatt nye kollegaer på arbeidsplassen, med tilsvarende bakgrunn og i tilsvarende stilling, som har fått høyere lønn. Innen likeverdsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015) argumenteres det for at en slik opplevelse kan påvirke motivasjon, og vi ønsket å undersøke om respondentene har opplevd dette for å se hvilken påvirkning dette i tilfelle har på generell motivasjon.

Spørsmål 21, 22, 23, 24 og 25 er et oppfølgingsspørsmål til respondentene som svarte ja på spørsmål 20. Vi ville finne ut om respondenter som har opplevd en situasjon som beskrevet i forrige avsnitt, har endret jobbatferd på grunn av dette, og om det har påvirket motivasjonen. Alt dette for å se hva som har innvirkning på opplevelsen av motivasjon.

I spørsmål 30 og 31 spurte vi om respondentene opplever at det er balanse mellom innsatsen de gir på jobb og belønningen de får, og om opplevelsen av denne balansen er viktig for motivasjon for arbeidet. Innen likeverdsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015) påvirkes motivasjon av om det er balanse i sammenlikningsbrøkene.

3.4.11. Likeverdsfølsomhet

I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) er de individene som er mer opptatt av selve innholdet i jobben enn av belønningen, gjerne mindre følsomme for likeverdsspenning. For å undersøke om dette var tilfelle hos noen av respondentene våre spurte vi om de opplever at det er lønnen eller arbeidsinnholdet som er mest motiverende i sitt arbeid. Dette er spørsmål 18 i undersøkelsen.

I spørsmål 19 ønsket vi å finne ut om respondentene opplever at rettferdighet i lønnsnivå mellom seg og kollegaer er viktig for deres motivasjon. Kan for eksempel individets opplevelse av hvor viktig rettferdighet i lønnsnivå er forklare opplevelsen av motivasjon?

3.4.12. Interaksjonsrettferdighet, mellommenneskelig rettferdighet

Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til forskning som har avdekket at spesielt følelsen av å bli behandlet med verdighet og respekt er viktig for arbeidstakere. Dette kalles mellommenneskelig rettferdighet. For å måle i hvilken grad respondentene opplevde at de ble behandlet med mellommenneskelig rettferdighet, og hvor viktig de opplevde at det var for deres motivasjon at de ble behandlet med en slik rettferdighet, stilte vi spørsmål om de opplever å bli behandlet med verdighet og respekt av sin leder, og om de opplever at lederen viser interesser for hvordan de har det. Vi spurte også hvor viktig respondentene opplever at disse variablene er for deres motivasjon for arbeidet. Dette er spørsmål 26, 27, 28 og 29 i spørreskjemaet.

3.4.13. Prosedyre- og fordelingsrettferdighet

Innen prosedyrerettferdighet er det ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) ikke bare hvilken belønning individet får som påvirker motivasjon, men også hvilke prosedyrer som benyttes når godene skal fordeles. Vi spurte om respondentene opplever at merytelser og toleranse for ikke optimale arbeidsforhold blir verdsatt av leder, og om de opplever det som viktig at dette blir verdsatt. Dette er eksempler på ekstrarolleatferd, og dersom individet opplever at dette ikke blir verdsatt, mener Kaufmann og Kaufmann (2015) at det vil være mer utslagsgivende for motivasjon i negativ retning dersom det oppleves som urettferdig, enn det vil være påvirke motivasjonen positivt om det oppleves rettferdig. Spørsmål 32, 33, 34 og 35 er basert på prosedyrerettferdighet fra de sosiale motivasjonsteoriene.

3.4.14. Motivasjon

I de siste to spørsmålene ville vi operasjonalisere begrepet motivasjon, som skulle være avhengig variabel i analysen vår. Spørsmålene handlet om i hvor stor grad respondentene føler seg motivert for å utføre arbeidsoppgavene sine, og i hvor stor grad de gleder seg til å gå på jobb. Vi benytter en skala fra “i svært liten grad” til “i svært stor grad” for å rangere graden av motivasjon.

3.5. Populasjon og utvalg

I dette delkapittelet forklarer vi hva en populasjon er og hvilke enheter som inngår i vår populasjon og vårt utvalg. Vi gjennomgår utvalgsmåten vår og hvilke konsekvenser den fikk. Deretter forklarer vi rekrutteringsprosessen, publisering av undersøkelsen, bortfall og svarprosent.

3.5.1. Populasjon

Innen samfunnsvitenskap blir begrepet populasjon brukt som en betegnelse på alle de enhetene en problemstilling gjelder for (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011).

Populasjonen vår er ansatte uten lederansvar i finans- og økonomiavdelinger i mellomstore og store kommuner på Østlandet.

Felles for enhetene i populasjonen er at det er typiske stabsfunksjoner i kommuneadministrasjon, der arbeidsoppgavene er uniforme og stabile. Graden av autonomi er lav. Alle enhetene er offentlige arbeidsplasser. Vi valgte å ikke inkludere private arbeidsplasser innen samme fagfelt, da vi ønsket å holde bakgrunnsvariablene så like som mulig. Det er det teoretiske fenomenet ledelse og faktorer knyttet til sosiale motivasjonsteorier vi ønsker å undersøke innenfor en stabil kontekst.

Vi har benyttet samme definisjon som Statistisk Sentralbyrå bruker for å definere små, mellomstore og store kommuner (Langørgen, Løkken og Aaberge, 2015, s.10). De definerer kommuner med mellom 5 000 og 19 999 innbyggere som mellomstore, og kommuner med mer enn 19 999 innbyggere som store. Vi valgte å se bort fra de små kommunene, kommuner med færre enn 5 000 innbyggere, fordi vi antok at det ville være få ansatte som jobbet innen økonomi i disse kommunene, og at bakgrunnsvariablene dermed ville kunne avvike fra de mellomstore og store kommunene.

3.5.2. Utvalg

Ifølge tall fra Statistisk Sentralbyrå (2018) er det 88 kommuner på Østlandet som faller under definisjonen mellomstore og store kommuner. Av disse har 53 kommuner mellom 5000 og 19 999 innbyggere, mens 35 kommuner har mer enn 19 999 innbyggere. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) skriver at det ikke er nødvendig å undersøke alle disse, i stedet

trekker en gjerne et utvalg av populasjonen, og foretar en utvalgsundersøkelse, noe også vi har gjort i vår undersøkelse.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) skriver at dersom utvalget er representativt for populasjonen, kan en generalisere og si at utvalget representerer alle enhetene i populasjonen. Da må sammensetningen av egenskaper i utvalget tilsvare sammensetningen av egenskaper i populasjonen. I vårt tilfelle vil det for eksempel si at andelen store og mellomstore kommuner i utvalget må tilsvare andelen store og mellomstore kommuner i populasjonen. På grunn av tidsbegrensning og problemer med rekrutteringen har vi ikke tatt hensyn til dette i undersøkelsen vår. Derfor er heller ikke resultatene vi får fra utvalget egnet til å generalisere til populasjonen. Dette kommer tydelig frem av tabellen under. Tabellen er basert på tall fra Statistisk Sentralbyrå (2018).

Antall innbyggere	Kommuner populasjon	Kommuner utvalg	Prosentandel populasjon	Prosentandel utvalg
5 000 - 19 999	53	3	60 %	27 %
> 19 999	35	8	40 %	73 %
Totalt	88	11	100 %	100 %

Tabell 1: Befolkning i kommunene i populasjon og utvalg

3.5.3. Utvalgsmåte

Vår utvalgsmåte er enkel tilfeldig utvelgelse. Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) er dette en metode der utvalget, altså enhetene som skal undersøkes, trekkes tilfeldig rett fra populasjonen. Alle har like stor sannsynlighet for å bli trukket ut, og dette er en måte som skal gi tilnærmet lik fordeling i utvalget som hos populasjonen.

Av de 88 mellomstore og store kommunene på Østlandet valgte vi først ut 6 tilfeldige kommuner som vi inviterte til å delta i undersøkelsen. En misforståelse mellom veileder og oss gjorde at vi trodde dette var tilstrekkelig. Da misforståelsen siden ble oppklart trakk vi ut 45 kommuner til. Totalt trakk vi ut 51 kommuner. Ved en feil inviterte vi også en kommune

som ikke ligger på Østlandet, og dermed faller utenfor populasjonen. Vi skriver mer om konsekvensene av denne feilen i kapittel 3.8.2. om statistisk validitet.

3.5.4. Rekruttering

Vi sendte forespørsel via epost til lederen for økonomiavdelingen i de kommunene vi hadde trukket ut, og spurte om vi kunne sende undersøkelsen til de ansatte i økonomiavdelingen. Vi sendte eposten til økonomisjefen i de kommunene som hadde oppført denne adressen på hjemmesidene sine. Hos de andre sendte vi til postmottak. Vi ba økonomisjefene om å sende oss epostadressene til sine økonomiansatte dersom de ønsket at avdelingen deltok i undersøkelsen. I tillegg til å samle epostadresser effektivt sikret vi med denne fremgangsmetoden lederens godkjenning, noe vi også skrev til respondentene da vi publiserte undersøkelsen.

De første seks kommunene vi kontaktet sendte vi først en mail til, der vi skrev at vi ville kontakte dem per telefon. Det viste seg å være vanskelig å få tak i kontaktpersonene via telefon. Som tidligere nevnt hadde vi heller ikke invitert tilstrekkelig antall kommuner til å delta i undersøkelsen. Derfor sto vi plutselig med alt for få respondenter på det tidspunktet undersøkelsen skulle vært publisert, og vi måtte finne kontaktinfo til mange flere kommuner. Det var i denne hektiske prosessen vi beklageligvis inviterte en kommune som ikke ligger på Østlandet.

3.5.5. Publisering av undersøkelsen

Da vi hadde laget ferdig spørreskjemaet vårt benyttet vi Questback til å publisere undersøkelsen. Dette er et program som kan brukes til å lage spørreskjemaer og til å gjennomføre spørreundersøkelser. Vi la inn epostadressene til hele utvalget vårt i programmet, og Questback publiserte undersøkelsen ved å sende en mail med invitasjon til alle e-postadressene. Etter en uke gikk det ut en ny mail til alle de adressene som ikke hadde svart på undersøkelsen der de ble oppfordret til å svare innen fristen. Dette er en funksjon i Questback. Vi kunne altså ikke se hvem som hadde svart på undersøkelsen og ikke, men Questback sendte automatisk mail til de adressene som ikke hadde svart innen en uke.

3.5.6. Bortfall

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) mener at det alltid vil være bortfall i utvalgsundersøkelser. Med bortfall menes respondenter fra utvalget som av en eller annen grunn ikke har svart på undersøkelsen. Hele utvalget kalles bruttoutvalget, mens den andelen av bruttoutvalget som har svart på undersøkelsen kalles nettoutvalget

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) viser til at det i surveyundersøkelser er vanlig med en svarprosent på 30-40%, og mener en svarprosent over 50 % er en bra respons. I kapittel 3.8.2. skriver vi om statistisk validitet, og fordi svarprosenten påvirker denne er det viktig å ta noen forholdsregler for å sørge for at flest mulig fra bruttoutvalget svarer på undersøkelsen.

I kapittel 3.3.1. viser vi til Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011), som skriver at prekodete svaralternativer gir høyere svarprosent enn åpne spørsmål. Alle spørsmål i spørreskjemaet vårt, med unntak av spørsmålet om stillingstittel, har prekodete svaralternativer.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) påpeker i tillegg at spørreskjemaet ikke må ta for lang tid å fylle ut. Vi har derfor gått igjennom spørreskjemaet flere ganger for å sørge for at det er enkelt og raskt å svare på.

Siden dette er en undersøkelse som omhandler forhold ved arbeidsplassen, og som skulle fylles ut i arbeidstiden, opplevde vi det som viktig å informere respondentene om at lederen deres hadde godkjent deltagelsen. Vi hadde også en forhåpning om at denne godkjennelsen skulle føre til at flere ville delta enn om deltagelsen ikke hadde vært avklart med leder.

3.5.7. Svarprosent

Av de 51 kommunene som mottok invitasjonen, var det elleve som takket ja til å delta i undersøkelsen. Totalt mottok vi 140 epostadresser som vi sendte undersøkelsen til. Vi definerer de som mottok link til undersøkelsen som bruttoutvalg, og de som besvarte den som nettoutvalg. Vi fikk 91 svar, noe som tilsier en svarprosent på 65 %.

	Bruttoutvalg	Nettutvalg
Antall enheter	140	91
I prosent	100 %	65 %

Tabell 2: Svarprosent

3.6. Databehandling

I dette delkapittelet gjennomgår vi hvordan vi analyserte dataene vi hentet inn ved hjelp av spørreundersøkelsen og hvilke verdier vi så på. Vi starter med å forklare de to statistikktypene deskriptiv statistikk og slutningsstatistikk og hvilke teknikker fra hver av dem vi brukte.

Deretter forklarer vi analyseteknikkene grundigere.

3.6.1. SPSS

Dataene vi innhentet med spørreundersøkelsen hentet vi ut fra Questback og lastet dem inn i SPSS. SPSS står for “Statistical Package for the Social Sciences” og er et program som kan brukes til å redigere og analysere alle typer data (SPSS, u.å.).

3.6.2. Deskriptiv statistikk og slutningsstatistikk

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er det innen samfunnsforskning prinsipielt to typer statistikk. Disse kalles deskriptiv (eller beskrivende) statistikk, og slutningsstatistikk.

Deskriptiv statistikk analyserer hvordan enheter fordeler seg på variablene i et datamateriale (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det brukes de samme deskriptive analysene enten det er data fra et utvalg en analyserer eller fra en populasjon. Hvilke teknikker en bruker i analysen avhenger av hva en ønsker å finne ut.

Vi brukte deskriptive teknikker for å se på fordelingsegenskapene til datamaterialet, og ved faktoranalyse, korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse.

Slutningsstatistikk tar utgangspunkt i deskriptiv statistikk og har som formål å beregne “...usikkerhet knyttet til generalisering av resultater fra et utvalg til en populasjon” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 468). En forutsetning for at en kan bruke slutningsstatistikk er at en har et sannsynlighetsutvalg. Sannsynlighetsutvalg vil si at utvalget er tilfeldig trukket fra populasjonen. Det er to former for slutningsstatistikk. Den ene kalles

“estimering” og den andre kalles “hypotesetesting” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ved estimering ønsker en å øke sannsynligheten for at estimatet treffer den virkelige populasjonsstørrelsen ved å beregne statistiske sikkerhetsmarginer for utvalgsresultatene. Ved hypotesetesting beregner en om forskjeller mellom grupper i utvalget er tilstrekkelig store til at en kan forkaste en nullhypotese. Nullhypotesen er alltid at det ikke er forskjell mellom gruppene, og det er den som testes direkte. Dersom nullhypotesen forkastes aksepteres alternativhypotesen om at det er forskjell mellom gruppene. Hypotesetesting kalles også gjerne signifikanstesting, som brukes til å undersøke om forskjeller mellom grupper er statistisk signifikante eller utslagsgivende. Av slutningsstatistikk brukte vi bl.a. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO), Pearsons r , ANOVA og signifikanstesting.

3.6.3. Fordelingsegenskaper

I SPSS sjekket vi fordelingsegenskapene til dataene vi skulle bruke i analysen. Dette gjorde vi først på alle variablene vi skulle bruke i analysen og igjen på faktorene etter at vi hadde slått sammen variabler til faktorer. Verdiene vi så spesielt på var skjevhet (skewness) og kurtosis. For å kunne bruke statistiske teknikker som er basert på normalfordelingen burde statistikken på begge disse verdiene være lavere enn 2,52 (Sannes, 2004). Om tallet for skjevhet er høy vil det si at mange av svarene er i den ene enden av skalaen. Om tallet for kurtosis er høy vil det si at mange respondenter har svart tilnærmet likt. Hvis man ser for seg dataene som et histogram vil da høy skjevhet og kurtosis vises ved at toppen er på enten høyre eller venstre side med en bratt kurve mot den andre siden (Løvås, 2004).

3.6.4. Faktoranalyse

“Teorien i faktoranalyse er at måleresultater for observerte variabler er en funksjon av underliggende, latente faktorer” (Ulleberg og Nordvik, 2001, s. 4). De observerte variablene er de vi har fått ut fra spørreundersøkelsen. Målet med faktoranalyse er å kunne forklare korrelasjonene mellom variablene ut fra færre, underliggende faktorer (Ulleberg og Nordvik, 2001). Vi brukte faktoranalyse på ledelsesspørsmålene, motivasjonsspørsmålene fra sosiale motivasjonsteorier og de generelle motivasjonsspørsmålene separat for å sjekke om noen av dem kunne slås sammen til faktorer.

På motivasjonsspørsmålene brukte vi eksplorerende faktoranalyse, som vil si at vi ikke hadde noen formening om antall faktorer som lå under og forklarte korrelasjonene mellom variablene på forhånd (Ulleberg og Nordvik, 2001). For å bestemme antall faktorer brukte vi Kaisers kriterium, som sier at faktorene som har en egenvalue større enn 1 beholdes, mens de andre utelukkes. Eigenvalue på over 1 betyr at faktoren forklarer mer varians enn en variabel gjør alene. Andre verdier en må se på er Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) og "Bartlett's Test of Sphericity". KMO er en statistikk som sier noe om hvor mye av variansen i variablene som kommer av underliggende faktorer (IBM, u.å.). KMO bør være over 0,5 for at faktoranalyse skal være nyttig å bruke på dataene. Høye verdier, nær 1.0, tyder vanligvis på at faktoranalyse er nyttig å bruke. Bartlett's Test of Sphericity tester om variablene er urelatert og dermed ikke er egnet for strukturgjenkjenning (IBM, u.å.). Verdien på signifikansnivået burde være under 0,05, som indikerer at faktoranalyse kan være nyttig å bruke på dataene.

På ledelsesspørsmålene hadde vi derimot en forventning om at spørsmålene om "idealisert innflytelse", "inspirerende motivasjon", "intellektuell stimulering" og "individualisert oppmerksomhet" kunne slås sammen til faktoren "transformasjonsledelse". Vi forventet også at spørsmålene om "betinget belønning" og "ledelse ved unntak" kunne slås sammen til faktoren "transaksjonsledelse". Dette kalles konfirmerende faktoranalyse (Ulleberg og Nordvik, 2001). Det ville ikke ha vært meningsfullt for det vi ønsket å undersøke om vi slo sammen noen spørsmål fra transformasjonsledelse og noen fra transaksjonsledelse til en faktor ettersom vi da ikke kunne ha testet om motivasjonen til ansatte varierte ut fra lederstilen til lederen. Vi hadde den samme forventningen om at spørsmålene om generell motivasjon kunne slås sammen.

3.6.5. Korrelasjon

I regresjonsanalysen, som vi kommer til i kapittel 3.6.6., skulle spørsmålene om generell opplevd motivasjon være avhengig variabel og spørsmålene om lederstiler og spørsmålene hentet fra sosiale motivasjonsteorier skulle være uavhengige variabler. Ettersom vi på dette stadiet av analysen skulle ta en korrelasjonsanalyse på de uavhengige variablene forklarer vi nå hva dette vil si. Uavhengige variabler kan kalles "årsak" og avhengig variabel "effekt" (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det vil si at vi ønsket å teste hvilken effekt på generell opplevd motivasjon lederstiler og elementer fra sosiale motivasjonsteorier hadde.

Vi går nå videre til korrelasjonsanalysen. Vi kjørte en korrelasjonsanalyse på de uavhengige variablene for å undersøke om det fantes interne sammenhenger mellom de uavhengige variablene (Sannes, 2004). Korrelasjon betyr samsvar eller samvariasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Korrelasjonsmålet vi brukte var Pearsons produktmomentkorrelasjon, også kalt Pearsons r , som angir hvor sterk lineær sammenheng det er mellom to variabler. Det er en lineær sammenheng mellom to variabler dersom en økning i den ene medfører en økning eller reduksjon i den andre, som kan vises i et diagram som en rett linje som skrår oppover (positiv sammenheng) eller nedover (negativ sammenheng) (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi så på om noen av faktorene korrelerer med 0,6-0,7 eller høyere. Dersom to eller flere uavhengige variabler i en multippel regresjonsanalyse korrelerer med mer enn 0,7 kan man ha et problem som kalles multikolinearitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011), som vil si at det er en perfekt eller tilnærmet perfekt lineær sammenheng mellom uavhengige variabler. Ved multikolinearitet får man ikke avgjort hvilken av de uavhengige variablene som påvirker den avhengige variabelen.

3.6.6. Regresjonsanalyse

Den siste analysen vi gjennomførte var en regresjonsanalyse. “Regresjonsanalyse er en analyseteknikk for å undersøke hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med en eller flere uavhengige variabler” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 335). Denne teknikken kan også kontrollere for forstyrrende variabler som kan skape spuriøse sammenhenger. Spuriøse sammenhenger er uberettigete eller falske sammenhenger, som vil si at det kan se ut til å være en sammenheng, men at det egentlig er andre variabler som utgjør sammenhengen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Verdiene vi ser på er “Adjusted R Square”/ R^2 , signifikansnivået i ANOVA-tabellen, og standardisert beta og signifikansnivået i koeffisient-tabellen. R^2 gir uttrykk for fellesvariansen mellom to variabler (Befring, 2015). En R^2 over 0,3 er gode resultater i samfunnsvitenskapelige artikler (Sannes, 2004). Signifikansnivået i ANOVA-tabellen viser i hvilken grad modellen i sin helhet er statistisk signifikant. Analysen kalles ANOVA etter det engelske navnet på den, som er “analysis of variance” (Løvås, 2004). Analysen brukes for å sammenligne gjennomsnitt i mange grupper (i dette tilfellet faktorer) samtidig. Standardisert beta kalles også den standardiserte regresjonskoeffisienten (Johannessen, Kristoffersen og

Tufte, 2011). Denne verdien viser hvor mange standardavvik den avhengige variabelen endrer seg når den uavhengige variabelen øker med ett standardavvik. Standardavvik er “et mål for hvor mye observasjoner avviker fra gjennomsnittet. Det typiske avvik fra gjennomsnittet for alle observasjonene.” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, s. 459).

3.7. Reliabilitet

Reliabilitet er et begrep som gir uttrykk for de innsamlede dataenes nøyaktighet og stabilitet, altså hvor pålitelige de er (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011 og Befring, 2015). Ved å kjøre reliabilitetskontroller kan en avdekke graden av målefeil, som vil si hvor presis registreringen og målingen er.

En viktig reliabilitetskontroll å gjennomføre for oss var før vi slo sammen spørsmål til faktorer etter faktoranalysen. Da består reliabilitetskontrollen i å sjekke om spørsmålene en vil slå sammen korrelerer med hverandre (Befring, 2015). Hensikten med analysen er å sjekke om faktoren er så stabil at den kan benyttes som en skala (Sannes, 2004). Fremgangsmåten vi brukte var å beregne Cronbach's Alpha, som er “...et reliabilitetsmål som gir uttrykk for den gjennomsnittlige korrelasjonen når en test blir delt og innbyrdes korrelert på alle mulige måter.” (Befring, 2015, s. 54). For at skalaen skal ha godkjent reliabilitet bør alpha-verdien være over 0,7, ifølge en mye brukt tommelfingerregel (Sannes, 2004).

3.8. Validitet

Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) sier validitet noe om hvor godt dataene representerer virkeligheten, hvor troverdige og relevante de er, og om de er egnet til å generalisere. Det finnes ulike typer validitet, og i dette delkapittelet forklarer vi de som er relevante for undersøkelsen vår og hvordan vi har forholdt oss til dette.

3.8.1. Begrepsvaliditet

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) omtaler begrepsvaliditet som et mål på hvor godt dataene representerer fenomenet vi ønsker å undersøke. Gjennom å identifisere indikatorer for fenomenet eller teorien vi ønsker å måle, kan de operasjonaliseres, men indikatorene er ikke nødvendigvis verken fullstendige eller valide.

Et av tiltakene vi foretok oss for å sikre god begrepsvaliditet, var at vi gjennomførte en pretest av spørreskjemaet. Vi sendte spørreskjemaet til mennene våre, og ba dem om å gjennomføre undersøkelsen for å se om de oppfattet hva vi spurte etter, og om det var noe som opplevdes som uklart.

Vi skriver mer om begrepsvaliditet i kapittel 5.4.1., der vi diskuterer om enkelte av spørsmålene i undersøkelsen ble tolket på en måte som gjorde at de ikke målte det vi ønsket at de skulle måle. Vi påpeker også at et par av spørsmålene hadde to spørsmål i ett, noe Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) advarer mot. Derfor diskuterer vi også om disse spørsmålene kan ha blitt misforstått.

3.8.2. Statistisk validitet

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) skriver at statistisk validitet handler om hvorvidt utvalget kan generaliseres til populasjonen. Her er det flere faktorer som spiller inn, som hvor representativt utvalget er for populasjonen og hvor stort bortfallet er. Fordi utvalget vårt ikke er representativt for populasjonen, er det heller ikke egnet for å generalisere til populasjonen. Det vil si at undersøkelsen vår ikke har statistisk validitet, en begrensning det er viktig å være klar over.

3.9. Etikk

“Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 93) og forskning må også underordne seg etiske prinsipper i tillegg til juridiske retningslinjer. I forskning kan det oppstå etiske problemstillinger, spesielt i datainnsamlingen, når man direkte berører andre mennesker. I dette delkapittelet skal vi se på etiske retningslinjer som var relevante for vår undersøkelse og hvordan vi forholdt oss til dem.

Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora, utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) kan sammenfattes i tre typer hensyn en forsker må tenke igjennom (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 95-96): Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade. For å etterkomme disse retningslinjene måtte respondentene huke av i en boks for å gi sitt samtykke

til vår behandling av personopplysningene for å komme videre i undersøkelsen og det var på samme side en knapp for “Jeg ønsker ikke delta”.

Da vi sendte ut vår spørreundersøkelse sørget vi for at den var helt anonym. Vi kunne ikke se hvem av de vi hadde sendt undersøkelsen til som hadde svart eller hvilken kommune de tilhørte. Vi la også til alternativer som “ønsker ikke svare” på spørsmål som kunne oppfattes som sensitive av respondenten.

25. Mai 2018 ble det innført en ny personvernforordning i hele EU/EØS (Datatilsynet, 2018), på engelsk kalt GDPR (General Data Protection Regulation). Dette førte også til nye krav til gjennomføring av spørreundersøkelser, så i spørreundersøkelsen vår haket vi av for “Utform questen i samsvar med GDPR” og fylte ut GDPR-innstillinger for undersøkelsen.

Innstillingene våre er i vedlegg 2. Et av tiltakene vi gjorde var at spørsmål 1 til 9, som kunne anses å innhente personopplysninger, skulle slettes etter 120 dager. Vi informerte også om at respondentens samtykke til å delta kunne trekkes tilbake ved å avbryte undersøkelsen.

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) har en meldeplikt til Datatilsynet dersom en person kan identifiseres indirekte av de som har tilgang til opplysningene, gjennom en kombinasjon av for eksempel kjønn, alder og stilling, når opplysningene er lagret elektronisk. I vår undersøkelse ba vi respondentene om opplysninger om alle disse tre forholdene. Både kjønn og alder hadde alternativ “ønsker ikke svare”. I samarbeid med veilederen vår kom vi likevel fram til at det ikke ville være mulig å identifisere noen av respondentene og at vi derfor ikke trengte å melde den inn. Vi fant ut ved å ta ut tabell 11917 i SSBs KOSTRA - KOMMUNE-STAT-RAPPORTERING (Statistisk Sentralbyrå, 2019) og flette den med oversikten over mellomstore og store kommuner på Østlandet, at det er over 24.000 årsverk innen administrasjon, styring og fellesutgifter i disse kommunene. Vi publiserer heller ikke rådataene, og som nevnt i forrige avsnitt ble de slettet 120 dager etter at de var hentet inn. Selv om vi skulle hatt interesse av å prøve å identifisere en respondent ville vi ikke fått det til ut fra den informasjonen vi samlet inn.

4. ANALYSE

I dette kapittelet gjennomgår vi resultatene vi fikk fra analysene vi utførte på datamaterialet vårt. Vi starter med å se på fordelingsegenskapene i datamaterialet for deretter å gå gjennom faktoranalysene vi utførte og resultatene av dem. Deretter gjennomgår vi reliabilitetskontrollen vi utførte på variablene vi ville slå sammen til faktorer og den påfølgende datareduksjonen. Så ser vi på korrelasjonsanalysen vi utførte på faktorene for sosiale motivasjonsteorier og fullspektrumsteorien separat. Til slutt gjennomgår vi regresjonsanalysen vi utførte på faktorene og resultatene av analysen.

4.1. Fordelingsegenskaper

Vi startet analysen med å ta ut deskriptiv statistikk for å sjekke fordelingsegenskapene ved hvert spørsmål vi skulle bruke i analysen. Vi hentet ut tall for antall svar, gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet og kurtosis. I tillegg tok vi ut en oversikt over hvor mange respondenter som hadde valgt hvilket svaralternativ. En tabell med oversikt over dette er i vedlegg 3. Det var også her viktig for oss å sjekke at verdiene på skjevhet og kurtosis var under 2,52, noe alle våre var.

4.2. Faktoranalyse

Etter at vi hadde sjekket fordelingsegenskapene til variablene våre kjørte vi faktoranalyser på ledelsesspørsmålene, motivasjonsspørsmålene fra sosiale motivasjonsteorier og de generelle motivasjonsspørsmålene separat for å sjekke om noen av dem kunne slås sammen til faktorer. Som beskrevet i kapittel 3.6.4. er formålet med faktoranalyse å kunne forklare korrelasjonene mellom variabler ut fra færre, underliggende faktorer (Ulleberg og Nordvik, 2001).

På faktoranalysen av motivasjonsspørsmålene våre fikk vi fire faktorer med eigenvalue over 1. KMO var på 0,648 og signifikansnivået var på 0,000, som vil si under 0,001. Dette tydet derfor på at faktoranalyse var nyttig å bruke på motivasjonsspørsmålene. Den siste verdien vi så på var hvor mye av variansen som ble forklart ved å bruke disse fire faktorene. Det var 65,695%.

På ledelsesspørsmålene kjørte vi først en faktoranalyse på spørsmålene vi forventet kunne slås sammen til faktoren transformasjonsledelse (spørsmål 10.1 til 11.3). Vi fikk KMO på 0,894

og signifikansnivå på 0,000, men vi fikk to faktorer med eigenvalue over 1. Ved hjelp av en reliabilitetskontroll, som forklares nærmere i neste delkapittel, fant vi ut hvilket spørsmål vi burde fjerne for å kunne lage bare en faktor. Spørsmål 10.8 ble fjernet. Den nye foreslåtte faktoren fikk da en KMO på 0,890, signifikansnivå på 0,000 og den forklarte 59,454% av variansen.

Deretter kjørte vi en faktoranalyse på ledelsesspørsmålene vi forventet kunne slås sammen til faktoren transaksjonsledelse (spørsmål 11.4, 11.6 og 11.7). Vi fikk KMO på 0,501 og signifikansnivå på 0,652. Vi så derfor at vi ikke kunne slå dem sammen, og vi kunne heller ikke bare slå sammen de to spørsmålene om hhv. aktiv og passiv ledelse ved unntak (spørsmål 11.6 og 11.7), som fikk KMO på 0,5 og signifikansnivå på 0,935. Betinget belønning, aktiv ledelse ved unntak og passiv ledelse ved unntak ble derfor ikke slått sammen i noen form for faktor. Spørsmål 11.9 om la-det-skure-ledelse ble også stående alene.

Vi hadde også to spørsmål som skulle indikere om respondenten følte seg generelt motivert. Disse spørsmålene fikk en KMO på 0,5 og signifikansnivå 0,000.

4.3. Reliabilitetskontroll

Etter faktoranalysen tok vi en reliabilitetskontroll på spørsmålene vi ville slå sammen til faktorer faktor for faktor. Som forklart i kapittel 3.7. kan en avdekke graden av målefeil, som vil si hvor presis registreringen og målingen er, ved å kjøre en reliabilitetskontroll. Gjennom reliabilitetsanalysen endte vi opp med å fjerne noen spørsmål for at den aktuelle faktoren skulle få en høyere Cronbach's Alpha verdi. Oversikt over hvilke spørsmål som inngikk i hver faktor er i vedlegg 4. Tabellen under viser hvilke verdier vi endte opp med.

Faktor	Antall	Cronbach's Alpha
Transformasjonsledelse 10.1 til 11.3 (minus 10.8)	11	0,930
Rettferdig_lønn 13, 16 og 30	3	0,793
Respekt_interesse 27 og 29	2	0,633
Versatt_arbeidsinnsats_viktig 31, 33 og 35	3	0,657
Behandling_av_leder 26, 28, 32, 34	4	0,691
Generelt_motivert 36 og 37	2	0,757

Tabell 3: Reliabilitetskontroll av faktorer

Vi skrev i metodekapittelet at Cronbach's Alpha burde være over 0,7, men vi har også sett noen undersøkelser på bachelornivå som opererte med at verdien skulle være over

0,6. “Behandling_av_leder” er veldig nærme 0,7 og vi ville tatt med denne faktoren i den videre analysen uansett. “Vestsatt_arbeidsinnsats_viktig” og “Respekt_interesse” var vi lenge i tvil om vi skulle ha med videre i analysen. Vi leste gjennom flere forumposter med spørsmål om verdien på Cronbach’s Alpha for å finne ut om vi kunne eller burde ha dem med eller ikke. Et innlegg anbefalte en artikkel av Keith S. Taber som hadde gått gjennom et større antall studier og satt opp en oversikt over Cronbach’s Alpha verdier og hvordan disse ble vurdert i studiene (Taber, 2018). Vi så der at forskere hadde vurdert verdier tilsvarende 0,657 som tilstrekkelig, tilfredsstillende og akseptabel og verdier tilsvarende 0,633 som moderat, akseptabel og tilstrekkelig.

I tillegg til dette vurderte vi den teoretiske sammenhengen mellom variablene i faktorene. Vi så at den teoretiske sammenhengen var god. Som et eksempel på dette kan vi se på faktoren “Respekt_interesse” som dreier seg om respondentens opplevelse av om det er viktig for deres motivasjon at lederen behandler dem med verdighet og respekt og viser interesse for hvordan de føler seg og hvordan de har det. Begge spørsmålene er hentet fra interaksjonsrettferdighet innen sosiale motivasjonsteorier. Vi valgte derfor å ta med alle faktorene videre i analysen.

4.4. Datareduksjon

Etter reliabilitetskontrollen slo vi sammen spørsmålene til faktorer ved å lage en ny variabel per faktor som utgjør gjennomsnittet av hva en respondent har svart på spørsmålene som tilhører faktoren. I stedet for 15 variabler om motivasjon har vi nå 5 variabler:

- Rettferdig lønn
- Respekt og interesse
- Verdsatt arbeidsinnsats viktig
- Behandling av leder
- Generelt motivert

I stedet for 18 variabler om ledelse har vi nå 5 variabler:

- Transformasjonsledelse
- Betinget belønning
- Aktiv ledelse-ved-unntak
- Passiv ledelse-ved-unntak
- La-det-skure-ledelse

Etter at vi hadde laget de nye faktorene sjekket vi fordelingsegenskapene til faktorene, som var våre nye variabler. Tabell med gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet og kurtosis er i vedlegg 5. Verdiene på skjevhet og kurtosis var også under 2,52 på faktorene våre.

4.5. Korrelasjon

Deretter tok vi en korrelasjonsanalyse på faktorene våre for å undersøke om vi kunne ha et multikolaritetsproblem. Som forklart i kapittel 3.6.5. vil dette si at det er en perfekt eller tilnærmet perfekt lineær sammenheng mellom uavhengige variabler som gjør at man ikke får avgjort hvilken av de uavhengige variablene som påvirker den avhengige variabelen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi så da spesielt på om noen av variablene korrelerte med 0,6-0,7 eller høyere.

Denne tabellen viser korrelasjonen mellom de uavhengige motivasjonsfaktorene:

Correlations

	Rettferdig_lønn	Behandling_av_leder	Respekt_interesse	Versatt_arbeidsinnsats_viktig
Rettferdig_lønn	1	,340**	,028	-,123
Behandling_av_leder	,340**	1	,123	,100
Respekt_interesse	,028	,123	1	,405**
Versatt_arbeidsinnsats_viktig	-,123	,100	,405**	1

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

Tabell 4: Korrelasjonstabell for uavhengige motivasjonsfaktorer

Denne tabellen viser korrelasjonen mellom de uavhengige ledelsesfaktorene:

Correlations

	Transformasjonsledelse	Betinget belønning rekodet	Aktiv ledelse ved unntak	Passiv ledelse ved unntak	La-det-skure-ledelse
Transformasjonsledelse	1	,220*	,127	,198	-,664**
Betinget belønning	,220*	1	,137	,009	-,105
Aktiv ledelse ved unntak	,127	,137	1	,009	-,016
Passiv ledelse ved unntak	,198	,009	,009	1	-,050
La-det-skure-ledelse	-,664**	-,105	-,016	-,050	1

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

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

Tabell 5: Korrelasjonstabell for uavhengige ledelsesfaktorer

Vi ser at transformasjonsledelse og la-det-skure-ledelse korrelerer negativt med $-0,664$, noe som virker naturlig ettersom disse lederstilene er i motsatt ende av skalaen.

4.6. Regresjonsanalyse

Til slutt gjorde vi en regresjonsanalyse på variablene våre. “Regresjonsanalyse er en analyseteknikk for å undersøke hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med en eller flere uavhengige variabler” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I vår analyse brukte vi “Generelt motivert” som avhengig variabel og de andre 9 variablene om ledelse og motivasjon, som vi satt igjen med etter datareduksjonen, som uavhengige variabler.

Verdien vi fikk på “Adjusted R Square” - justert R^2 var $0,345$, som vil si at de uavhengige variablene forklarer 34,5% av variasjonen i den avhengige variabelen. I ANOVA-tabellen fikk vi en signifikansverdi lavere enn $0,001$ og ser dermed at vi har en signifikant modell med god forklaringskraft.

Hypotesene vi tester er disse:

Faktor	Hypoteser
Rettferdig lønn	H0: Om ansatte føler at lønnen de får er rettferdig <u>har ikke</u> påvirkning på hvor motiverte de føler seg. H1: Om ansatte føler at lønnen de får er rettferdig og at det er balanse mellom innsats og belønning <u>har</u> påvirkning på hvor motiverte de føler seg.
Respekt og interesse	H0: Hvor viktig ansatte anser det at lederen behandler dem med verdighet og respekt og viser interesse for hvordan de har det <u>har ikke</u> påvirkning på hvor motiverte de føler seg. H1: Hvor viktig ansatte anser det at lederen behandler dem med verdighet og respekt og viser interesse for hvordan de har det <u>har</u> påvirkning på hvor motiverte de føler seg.
Verdsatt arbeidsinnsats viktig	H0: Hvor viktig ansatte anser det at arbeidsinnsatsen deres blir verdsatt <u>har ikke</u> påvirkning på hvor motiverte de føler seg. H1: Hvor viktig ansatte anser det at arbeidsinnsatsen deres blir verdsatt <u>har</u> påvirkning på hvor motiverte de føler seg.
Behandling av leder	H0: Hvordan ansatte behandles av lederen <u>har ikke</u> påvirkning på hvor motiverte de føler seg. H1: Hvordan ansatte behandles av lederen <u>har</u> påvirkning på hvor motiverte de føler seg.
Transformasjonsledelse	H0: Ansattes motivasjon <u>blir ikke</u> påvirket av om lederen har transformasjonsledelse som lederstil. H1: Ansattes motivasjon <u>blir</u> påvirket av om lederen har transformasjonsledelse som lederstil.

Betinget belønning	H0: Ansattes motivasjon <u>blir ikke</u> påvirket av om lederen har betinget belønning som lederstil. H1: Ansattes motivasjon <u>blir</u> påvirket av om lederen har betinget belønning som lederstil.
Aktiv ledelse-ved-unntak	H0: Ansattes motivasjon <u>blir ikke</u> påvirket av om lederen har aktiv ledelse-ved-unntak som lederstil. H1: Ansattes motivasjon <u>blir</u> påvirket av om lederen har aktiv ledelse-ved-unntak som lederstil.
Passiv ledelse-ved-unntak	H0: Ansattes motivasjon <u>blir ikke</u> påvirket av om lederen har passiv ledelse-ved-unntak som lederstil. H1: Ansattes motivasjon <u>blir</u> påvirket av om lederen har passiv ledelse-ved-unntak som lederstil.
La-det-skure-ledelse	H0: Ansattes motivasjon <u>blir ikke</u> påvirket av om lederen har la-det-skure-ledelse som lederstil. H1: Ansattes motivasjon <u>blir</u> påvirket av om lederen har la-det-skure-ledelse som lederstil.

Tabell 6: Hypotesene

I den siste tabellen, koeffisienttabellen, ser vi på en analyse av hver hypotese og ser på betaværdien og signifikansnivået. Som forklart i kapittel 3.6.6. viser betaværdien hvor mange standardavvik den avhengige variabelen endrer seg når den uavhengige variabelen øker med ett standardavvik (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	1.753	.429		4.083	.000
	Rettferdig lønn	-.059	.167	-.036	-.351	.726
	Behandling av leder	.412	.176	.364	2.337	.022
	Respekt interesse	-.018	.100	-.018	-.183	.855
	Versatt arbeidsinnsats viktig	-.268	.106	-.266	-2.520	.014
	Transformasjonsledelse	.281	.102	.399	2.743	.008
	Betinget belønning rekodet	.051	.057	.086	.892	.375
	Aktiv ledelse ved unntak	-.070	.055	-.117	-1.264	.210
	Passiv ledelse ved unntak	-.036	.051	-.066	-.703	.484
	La-det-skure-ledelse	.070	.061	.149	1.164	.248

a. Dependent Variable: Generelt motivert

Tabell 7: Regresjonsanalyse - koeffisienttabell

Vi ser her at faktoren “Behandling_av_leder” og “Versatt_arbeidsinnsats_viktig” er signifikante på 5%-nivået og “Transformasjonsledelse” er signifikant på 1%-nivået. Dermed kan vi forkaste nullhypotesen om at det ikke er en sammenheng mellom de uavhengige

variablene og avhengig variabel “Generelt_motivert” på disse tre mens vi må beholde nullhypotesen ved alle de andre faktorene. Vi kjørte så en ny analyse kun med disse faktorene, som vil bli diskutert i drøftingskapittelet.

Den reviderte modellen har en justert R² på 0,364 og en signifikansverdi lavere enn 0,001.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.738	.295		5.889	.000
	Behandling av leder	.332	.150	.293	2.219	.029
	Versatt arbeidsinnsats viktig	-.223	.087	-.221	-2.554	.012
	Transformasjonsledelse	.237	.093	.337	2.562	.012

a. Dependent Variable: Generelt motivert

Tabell 8: Regresjonsanalyse – koeffisienttabell på revidert modell

Alle tre er signifikante på 5%-nivået i den reviderte modellen.

5. DRØFTING

Som vi viste i kapittel 4.6, Regresjonsanalyse, beholdt vi nullhypotesene tilhørende alle faktorene bortsett fra “Behandling_av_leder”, “Verdsatt_arbeidsinnsats_viktig” og “Transformasjonsledelse”. I dette kapitlet vil vi drøfte resultatene av den reviderte modellen hypotese for hypotese. Til slutt i kapitlet gjør vi en refleksjon over hva vi selv mener vi burde gjort annerledes

5.1. Hypotese 1:

H0: Hvordan ansatte behandles av lederen har ikke påvirkning på hvor motiverte de føler seg.

H1: Hvordan ansatte behandles av lederen har påvirkning på hvor motiverte de føler seg.

I den første hypotesen er signifikansnivået på regresjonsanalysen på 2,9%, som er under 5%. Vi forkaster derfor H0 og beholder den alternative hypotesen.

Vi ser at når den uavhengige variabelen “Behandling_av_leder” øker med ett standardavvik øker variabelen “Generelt_motivert” med 0,293 standardavvik. Det betyr at det er en positiv sammenheng mellom de to variablene. Dette virker å bekrefte hva Kaufmann og Kaufmann (2015) skriver om interaksjonsrettferdighet, som spørsmål 26 og 28 er basert på, at opplevelsen av motivasjon påvirkes av i hvilken grad de ansatte føler seg behandlet med verdighet og respekt, og om de opplever at lederen viser interesse for hvordan de føler seg og hvordan de har det.

Spørsmål 32 og 34 er basert på prosedyrerettferdighet og er eksempler på ekstrarolleatferd, som Kaufmann og Kaufmann (2015) skriver at har en sterkere negativ påvirkning på motivasjonen dersom den ikke blir verdsatt enn positiv påvirkning på motivasjonen om den blir verdsatt. Etersom disse to spørsmålene er en del av variabelen “Behandling_av_leder” ser vi i dette resultatet at det påvirker motivasjonen i positiv retning dersom ekstrarolleatferd blir verdsatt av lederen.

5.2. Hypotese 2:

H0: Hvor viktig ansatte anser det at arbeidsinnsatsen deres blir verdsatt har ikke påvirkning på hvor motiverte de føler seg.

H1: Hvor viktig ansatte anser det at arbeidsinnsatsen deres blir verdsatt har påvirkning på hvor motiverte de føler seg.

I den andre hypotesen er signifikansnivået på regresjonsanalysen på 1,2%, som er under 5%. Vi forkaster derfor H0 og beholder den alternative hypotesen.

Vi ser at når den uavhengige variabelen “Verdsatt_arbeidsinnsats_viktig” øker med ett standardavvik synker variabelen “Generelt_motivert” med 0,221 standardavvik. Det betyr at det er en negativ sammenheng mellom de to variablene. Det tyder på at jo viktigere de ansatte føler det er at lederen verdsetter arbeidsinnsatsen deres, jo mindre generelt motivert føler de seg. Dette var ikke en sammenheng vi forventet å få og det fikk oss til å stille spørsmål ved hvorfor det var slik.

Spørsmål 31 er hentet fra likeverdsteori og spørsmål 33 og 35 er hentet fra prosedyrerettferdighet. I likeverdsteori hevdes det at opplevelse av balanse mellom innsats og belønning påvirker motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette ser vi i resultatet på denne hypotesen ved at når opplevd viktighet av balanse øker, synker opplevd motivasjon.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er, som nevnt under hypotese 1, effekten av prosedyrerettferdighet sterkere ved negative betingelser enn den er ved positive betingelser. Det kan bety at respondentene som opplever det som viktig for motivasjonen at arbeidsinnsatsen blir verdsatt, opplever at den ikke blir det. Vi så denne sammenhengen med motsatt fortegn i hypotese 1, der vi så at hvordan ansatte blir behandlet av lederen har positiv sammenheng med motivasjonen. I faktoren “Behandling_av_leder” er spørsmål 32 og 34 også hentet fra prosedyrerettferdighet.

Vi fikk tilbakemelding på e-post fra en respondent som påpekte for oss at ledere i kommunene ikke hadde så mye de skulle sagt for hvilke belønninger, eller lønn, de ansatte i avdelingen fikk, men at dette var bestemt av HR. Om dette gjelder alle kommunene i utvalget vårt eller ikke har vi ikke innsikt i, men resultatet fra undersøkelsen tyder i hvert fall på at lederne burde være oppmerksomme på å i det minste anerkjenne arbeidsinnsatsen til de ansatte.

Et annet spørsmål vi stilte oss, som vi ikke kan finne svar på i denne undersøkelsen er om ledere generelt ikke er så flinke til å vise at de verdsetter de ansattes arbeidsinnsats og toleranse for ikke optimale arbeidsforhold.

5.3. Hypotese 3:

H0: Ansattes motivasjon blir ikke påvirket av om lederen har transformasjonsledelse som lederstil.

H1: Ansattes motivasjon blir påvirket av om lederen har transformasjonsledelse som lederstil.

I den tredje hypotesen er signifikansnivået på regresjonsanalysen på 1,2%, som er under 5%. Vi forkaster derfor H0 og beholder den alternative hypotesen.

Vi ser at når den uavhengige variabelen “Transformasjonsledelse” øker med ett standardavvik øker variabelen “Generelt_motivert” med 0,337 standardavvik. Det betyr at det er en positiv sammenheng mellom de to variablene. Dette antyder at transformasjonsledelse har en positiv påvirkning på de ansattes motivasjon. Det stemmer med teorien i fullspektrumsteorien, som sier at transformasjonsledelse er den sterkeste formen for ledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Ettersom vi ikke har noen signifikante funn på noen av de andre ledelerstilene får vi ikke sett hvordan resten av lederstilene påvirker generell opplevd motivasjon i utvalget. Vi får dermed ikke sjekket om resten av fullspektrumsteorien stemmer ved at transformasjonsledelse er sterkest med graderinger ned til la-det-skure-ledelse, som da burde vist negativ sammenheng med motivasjon.

5.4. Refleksjon

Vi har nå kommet til den delen der vi ser tilbake på hele prosessen med å skrive en bacheloroppgave og reflekterer over hva vi burde gjort annerledes. Siden det er første gang vi skriver en bacheloroppgave er det mye vi vet nå som vi skulle ønske vi visste før vi begynte. Dette vil vi gå gjennom i dette delkapittelet.

5.4.1. Spørreundersøkelsen

Noe av det viktigste vi burde gjort annerledes var da vi lagde spørreundersøkelsen. Vi fokuserte på å lage spørsmål fra alle deler av teorien og tenkte ikke på om svaralternativene var utformet på en måte som gjorde dem enkle å bruke i en analyse. Da tenker vi spesielt på at spørsmålene om motivasjon burde hatt likere svaralternativer (lik skala). I det ligger det også at vi på det tidspunktet ikke var så godt kjent med SPSS og hvilke analyser vi skulle bruke.

Vi burde også brukt mer tid på operasjonalisering og begrepsavklaring før vi lagde spørsmålene. Bl.a. innen teorien om prosedyrerettferdighet burde vi hatt et spørsmål om respondenten opplever at prosedyrene rundt fordeling av goder er rettferdig. Hvis vi hadde hatt med et slikt spørsmål kunne vi vært enda mer sikre på at det faktisk var prosedyrerettferdighet vi målte.

Etter at vi hadde hentet inn dataene så vi at noen spørsmål mest sannsynlig ble tolket på en annen måte enn vi hadde ment da vi lagde dem og derfor ikke målte det vi var ute etter å måle. I den kategorien feil har vi spørsmål 11.7 “Min leder overvåker ikke det arbeidet jeg gjør, men griper inn dersom det kommer klager på det arbeidet jeg gjør. Utenom det er jeg overlatt til meg selv”. Dette spørsmålet skal måle passiv ledelse ved unntak, som er den nest svakeste formen for ledelse i fullspektrumsteorien (Kaufmann og Kaufmann, 2015), men spørsmålet er stilt på en måte som gjør at det høres positivt ut. Det måler ikke passiv ledelse, da ledere som ikke overvåker, men kommer med tilbakemelding like gjerne kan være en støttende leder, som veileder uten å overvåke. For å måle passiv ledelse ved unntak burde vi ha klart å stille spørsmålet sånn at respondentene oppfattet at det gjaldt manglende oppfølging fra lederen.

Dette gjelder også spørsmål 11.8 “Min leder overvåker ikke det arbeidet jeg gjør og kommer sjelden eller aldri med tilbakemeldinger”. Dette spørsmålet skal måle la-det-skure-ledelse, som er den svakeste formen for ledelse i fullspektrumsteorien (Kaufmann og Kaufmann, 2015), men det høres, på samme måte som spørsmål 11.7, ganske positivt ut. Vi så at flere respondenter hadde svart i motsatt ende av skalaen på spørsmål 11.8 og 11.9, som skulle målt det samme, og valgte derfor å kutte spørsmål 11.8 ut av analysen.

I tillegg til feilene nevnt over hadde vi flere spørsmål i ett spørsmål i påstand 11.5-11.8:

Min leder griper kun inn dersom jeg gjør feil, ikke utfører arbeidet på en tilfredsstillende måte eller ikke gjør det jeg skal
Min leder overvåker det arbeidet jeg gjør og griper inn dersom noe gjøres galt
Min leder overvåker ikke det arbeidet jeg gjør, men griper inn dersom det kommer klager på det arbeidet jeg gjør.
Min leder overvåker ikke det arbeidet jeg gjør og kommer sjelden eller aldri med tilbakemeldinger

Tanken var at påstandene var graderinger av det samme spørsmålet, men da burde de ha vært stilt eller skilt ut på en annen måte. Sånn de er stilt nå kan de være vanskelige å svare på siden respondenten kan være enig i deler av påstanden, men ikke hele.

Vi burde også hatt flere spørsmål innen hver lederkategori da dette ville gitt et mer robust datagrunnlag. For ledertypen “betinget belønning” hadde vi bare ett spørsmål og på grunn av feilene nevnt over hadde vi bare ett relevant spørsmål om “la-det-skure-ledelse”. For ledertypen “ledelse ved unntak” hadde vi egentlig 3 spørsmål, men svarene på 11.5 (generelt om ledelse ved unntak), 11.6 (aktiv ledelse ved unntak) og 11.7 (passiv ledelse ved unntak) var så forskjellige at vi ikke kunne slå dem sammen til en faktor, som vist i analysekapittelet. Vi kuttet derfor ut 11.5 og analyserte 11.6 og 11.7 separat. Vi satt da igjen med et ganske tynt datagrunnlag for ledertypene nevnt i dette avsnittet.

I spørreundersøkelsen var alle spørsmålene obligatoriske å svare på. Vi burde ha vurdert nøyere om dette var riktig, ettersom det da kan hende noen bare svarte noe tilfeldig som de ikke egentlig mente for å komme videre i undersøkelsen. Der vi vurderte det som sannsynlig at det kunne være vanskelig å svare la vi inn “vet ikke” som alternativ. Vi ser i ettertid at det, spesielt på spørsmålene der vi spurte om flere ting i samme påstand, burde vært mulig å hoppe til neste spørsmål. Dersom respondenten var enig i det ene spørsmålet som lå i påstanden, men ikke det andre, var det umulig å gi et korrekt svar. På grunn av denne feilen ble det vanskelig å svare på spørsmål vi ikke forutså at kunne skape problemer.

5.4.2. Utvalget

Når det gjelder utvalget burde vi hatt en bedre oversikt over sammensetningen av mellomstore og store kommuner på Østlandet slik at vi kunne fått et utvalg som representerte populasjonen. Vi hadde ikke satt oss godt nok inn i fordelingen av mellomstore og store kommuner på Østlandet, dermed ble utvalget skjevt.

Vi skulle også ønske at vi hadde unngått å invitere kommunen som ikke ligger på Østlandet i den litt stressende situasjonen vi var i da vi fant ut at vi hadde for få respondenter til undersøkelsen.

6. AVSLUTNING

I dette kapittelet oppsummerer vi først oppgaven. Deretter setter vi resultatene som er drøftet i forrige kapittel opp mot problemstillingen og kommer med vår konklusjon. Vi avslutter med å komme med forslag til videre forskning.

Som presentert i kapittel 1, Innledning, var formålet vårt med denne oppgaven å få økt innsikt i temaene ledelse og motivasjon og å finne årsakssammenhenger som kan øke lederes bevissthet på sin påvirkning på ansattes motivasjon. For å innhente data utformet og sendte vi en spørreundersøkelse til økonomiansatte i mellomstore og store kommuner på Østlandet. Vi analyserte de innhentede dataene i SPSS med en faktoranalyse for å redusere antall variabler og med en regresjonsanalyse av faktorene vi satt igjen med etter datareduksjonen. Tre av faktorene ga signifikante resultater som vi drøftet i forrige kapittel.

6.1. Konklusjon

Vi skal nå sette resultatene opp mot problemstillingen, som er:

Er det sammenheng mellom lederstil og motivasjon, og mellom sosiale motivasjonsteorier og motivasjon hos økonomiansatte i kommuner på Østlandet?

Som vist ved hypotese 3 fant vi en sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon. Vi fant ingen signifikant sammenheng mellom noen av de andre lederstilene innen fullspektrumsteorien og opplevd motivasjon. Det vil si at i vårt utvalg har transformasjonsledere en positiv påvirkning på de ansattes motivasjon. Dette er ikke et overraskende funn, men heller noe som bekrefter at den delen av fullspektrumsteorien også gjelder for utvalget vårt. Vi kan dermed konkludere med at det er sammenheng mellom lederstil og motivasjon i utvalget vårt, men ettersom det er svakheter ved metodene våre som gjør at vi ikke kan generalisere, kan vi ikke konkludere med at det gjelder hele populasjonen av økonomiansatte i kommuner på Østlandet.

Innen sosiale motivasjonsteorier fant vi en sammenheng mellom interaksjonsrettferdighet, likeverdsteori og prosedyrere rettferdighet og motivasjon, som vist ved hypotese 1 og 2. Vi fant ingen signifikant sammenheng mellom andre deler av de sosiale motivasjonsteoriene og opplevd motivasjon. Det vil si at i vårt utvalg har det påvirkning på de ansattes opplevde motivasjon hvordan de blir behandlet av lederen sin. Og at hvor viktig de opplever det at

arbeidsinnsatsen blir verdsatt har påvirkning på motivasjonen. Konklusjonen er derfor at det er sammenheng mellom noen deler av sosiale motivasjonsteorier og motivasjon i vårt utvalg.

Vi må igjen understreke at resultatene fra denne undersøkelsen kun er gyldige for utvalget vårt, men funnene fra denne undersøkelsen tyder på at lederne for ansatte i utvalget burde være bevisst hvilken påvirkning deres lederstil kan ha på de ansattes motivasjon. Det tyder også på at lederne burde være bevisst hvordan de behandler de ansatte: At de behandler dem med verdighet og respekt, og viser interesse for hvordan de har det. De burde også vise at de verdsetter merytelser og ansattes toleranse for ikke optimale arbeidsforhold.

6.2. Forslag til videre forskning

Et spørsmål vi stilte oss da vi drøftet hypotese 2 var om ledere generelt kanskje er dårlige til å vise at de verdsetter de ansattes arbeidsinnsats og toleranse for ikke optimale arbeidsforhold. Dette spørsmålet skulle vi gjerne hatt svar på og foreslår derfor dette til videre forskning.

Litteraturliste

Avolio, B. J. (2011) *Full Range Leadership Development*. 2. utg. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Befring, E. (2015) *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm

Datatilsynet (2018) *Hva er nytt med personvernforordningen?* Tilgjengelig fra: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/lover-og-regler/hva-er-nytt/> (Hentet 30.04.2019)

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet*. 5. utg. Oslo: Cappelen Damm

Hammervold, R. (2017) *En kort innføring i SPSS*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

IBM (u.å.) *KMO and Bartlett's Test*. Tilgjengelig fra: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SSLVMB_24.0.0/spss/tutorials/fac_telco_kmo_01.html (Hentet: 21.04.2019)

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

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

Langørger, A, Løkken, S.A og Aaberge, R. (2015) *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2013*. (SSB-rapport 2015/19). Oslo-Kongsvinger: Statistisk Sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/attachment/225199?ts=14ce4c230d0> (Hentet 12.05.2019)

Løvås, G. (2004) *Statistikk for universiteter og høyskoler*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Sannes, R. (2004) *Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming*. Sandvika: BI nettstudier

SPSS (u.å.) *SPSS – What Is It?* Tilgjengelig fra: <https://www.spss-tutorials.com/spss-what-is-it/> (Hentet: 18.04.2019)

Statistisk Sentralbyrå (2018) *Befolkning*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/11727/> (Hentet 26.04.2019)

Statistisk Sentralbyrå (2019) *KOSTRA - KOMMUNE-STAT-RAPPORTERING*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/11917/> (Hentet: 10.05.2019)

Taber, K.S. (2018) The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education, *Springer Netherlands*, 48(6), s. 1273–1296.
doi:10.1007/s11165-016-9602-2

Ulleberg, P og Nordvik, H. (2001) *Faktoranalyse*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag

Vedlegg

Vedlegg metode

Vedlegg 1 Spørreundersøkelsen

Sosiale motivasjonsteorier og lederens påvirkning på motivasjon

Vi er to studenter som denne våren skriver bacheloroppgave i økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU i Gjøvik. Temaet for oppgaven vår er sosiale motivasjonsteorier og lederens påvirkning på de ansattes motivasjon. Dette ønsker vi å undersøke hos økonomiansatte i utvalgte kommuner, og din avdeling er en av de vi har valgt ut til å være med i undersøkelsen. Lederen din har godkjent avdelingens deltagelse, og undersøkelsen er helt anonym. Det vil heller ikke bli oppgitt hvilke kommuner som har deltatt i undersøkelsen.

Undersøkelsen tar cirka 10 minutter, og vi setter stor pris på om du tar deg tid til å svare innen 22. mars.

Det vil ikke være mulig å gå tilbake i undersøkelsen da noen nettlesere ikke håndterer dette. Din identitet vil holdes skjult.

Når skjult identitet brukes i undersøkelser, vil ingen identifiserbar informasjon, som f.eks. nettlesertype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse, bli lagret med svaret. Dette er for å beskytte respondentens identitet.

1) * Hva er din stillingstittel?

2) * Hva er din høyeste fullførte utdanning?

Grunnskole
Videregående utdanning
Videregående utdanning med fagbrev
Universitets- og høyskoleutdanning, mindre enn fire år (240 studiepoeng eller mindre)
Universitets- og høyskoleutdanning, mer enn fire år (Mer enn 240 studiepoeng)

3) * Hvilken aldersgruppe er du i?

Yngre enn 30 år
30-39
40-49
50-59
60 år eller eldre
Ønsker ikke svare

4) * Er du?

Kvinne
Mann
Ønsker ikke svare

5) * Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?

Mindre enn 1 år
1-5 år
6-10 år
11-15 år
16-20 år

Mer enn 20 år

6) * Hvor lenge har du arbeidet innen samme fagfelt?

Mindre enn 1 år
1-5 år
6-10 år
11-15 år
16-20 år
Mer enn 20 år

7) * Hva er din årlige brutto lønnsinntekt?

Mindre enn 200 000
200 000 - 299 000
300 000 - 399 000
400 000 - 499 000
500 000 - 599 000
600 000 - 699 000
700 000 eller mer
Ønsker ikke svare

8) * Hvor er din stillingsprosent?

Mindre enn 25 %
25 - 49 %
50 %
51-75 %
76 - 99 %
100 %
Jeg har ingen fast stillingsprosent

9) * Hva er din ansettelsesform?

Fast ansatt
Vikar
Engasjement
Annet

10) * I hvilken grad vil du si deg enig, eller uenig i at din leder har de følgende egenskapene, eller karakteristikkene.

	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig
Min leder er karismatisk (med karismatisk mener vi om personen har utstråling og spesielle personlige påvirkningsegenskaper)					
Min leder er en rollemodell for meg					
Jeg beundrer og respekterer lederen min					
Min leder motiverer og inspirerer meg til å yte bedre					
Min leder er entusiastisk og optimistisk					
Jeg vet hva lederen min forventer av meg					
Min leder oppmuntrer meg til å løse problemer på nye og kreative måter					
Min leder kritiserer meg aldri offentlig dersom jeg har gjort noe feil					
Dersom jeg kommer med nye ideer blir de ikke kritisert selv om lederen har en annen oppfatning					

11) * I hvilken grad vil du si deg enig, eller uenig i at din leder har de følgende egenskapene, eller karakteristikkene.

	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig
Min leder gir meg individuell oppmerksomhet og anerkjennelse					
Min leder er flink til å ivareta mine behov					
Jeg føler jeg har et personlig forhold til min leder					
Hvilke belønninger jeg får avhenger av hvilken måloppnåelse jeg har hatt. (Med belønning menes f.eks. avspasering og bonus.)					
Min leder griper kun inn dersom jeg gjør feil, ikke utfører arbeidet på en tilfredsstillende måte eller ikke gjør det jeg skal					
Min leder overvåker det arbeidet jeg gjør og griper inn dersom noe gjøres galt					
Min leder overvåker ikke det arbeidet jeg gjør, men griper inn dersom det kommer klager på det arbeidet jeg gjør. Utenom det er jeg overlatt til meg selv.					
Min leder overvåker ikke det arbeidet jeg gjør og kommer sjelden eller aldri med tilbakemeldinger					
Jeg opplever at min leder er likegyldig til de oppgaver og det ansvar som ligger i lederrollen					

12) * Er du fornøyd med lønnen din?

Ja
Nei

13) * Opplever du at lønnen du får er rettferdig, sammenlignet med lønnen til kollegaer på samme arbeidsplass med samme jobb og bakgrunn?

Ja, jeg opplever lønnen min som rettferdig.
Nei, jeg opplever at lønnen min er for lav.
Nei, jeg opplever at lønnen min er for høy.
Vet ikke

Følgende betingelser må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

Dersom spørsmålet Opplever du at lønnen du får er rettferdig, sammenlignet med lønnen til kollegaer på samme arbeidsplass med samme jobb og bakgrunn? inneholder noen av disse alternativene

- Nei, jeg opplever at lønnen min er for høy.

14) I forrige spørsmål oppga du at du opplever at lønnen din er for høy, sammenlignet med kollegaer med samme jobb og bakgrunn som deg. Opplever du at dette gir negative konsekvenser? (Flere svaralternativer er mulig.)

Jeg opplever ikke dette som et problem
Det gir meg skyldfølelse
Det gir meg lavere jobbtrivsel
Annet

Følgende betingelser må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

Dersom spørsmålet Opplever du at lønnen du får er rettferdig, sammenlignet med lønnen til kollegaer på samme arbeidsplass med samme jobb og bakgrunn? inneholder noen av disse alternativene

- Nei, jeg opplever at lønnen min er for lav.

15) I forrige spørsmål oppga du at du opplever at lønnen din er for lav sammenlignet med kollegaer med samme jobb og bakgrunn. Opplever du at dette gir konsekvenser for din jobbadferd? (Flere svaralternativer mulig.)

Nei, det fører ikke til noen konsekvenser

Nei, men jeg har vurdert å gjøre endringer i min jobbadferd som følge av dette.
Ja, det fører til at jeg yter mindre på jobb
Ja, det fører til at jeg yter mer på jobb
Ja, det fører til jeg har endret mitt syn på hvor mye jeg yter på jobb sammenlignet med kollegaer
Ja, det fører til at jeg har endret mitt syn på hvor attraktiv jobben til kollegaer er
Ja, det fører til at jeg heller velger å sammenligne meg med kollegaer med samme jobb og bakgrunn på andre arbeidsplasser, for å føle meg bedre
Ja, det fører til at jeg vurderer å si opp jobben min

16) * Opplever du at lønnen du får er rettferdig, sammenlignet med lønnen på andre arbeidsplasser, for de som har samme jobb og bakgrunn som deg?

Ja, jeg opplever lønnen min som rettferdig.
Nei, jeg opplever at lønnen min er for lav.
Nei, jeg opplever lønnen min er for høy.
Vet ikke

Følgende betingelser må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Dersom spørsmålet Opplever du at lønnen du får er rettferdig, sammenlignet med lønnen på andre arbeidsplasser, for de som har samme jobb og bakgrunn som deg? inneholder noen av disse alternativene

- Nei, jeg opplever at lønnen min er for lav.

17) I forrige spørsmål oppga du at du opplever at lønnen din er for lav sammenlignet med kollegaer med samme jobb og bakgrunn på andre arbeidsplasser. Opplever du at dette gir konsekvenser for din jobbadferd? (Flere svaralternativer mulig.)

Nei, det fører ikke til noen konsekvenser
Nei, men jeg har vurdert å gjøre endringer i min jobbadferd som følge av dette.
Ja, det fører til at jeg yter mindre på jobb
Ja, det fører til at jeg yter mer på jobb
Ja, det fører til jeg har endret mitt syn på hvor mye jeg yter på jobb sammenlignet med kollegaer ved andre arbeidsplasser
Ja, det fører til at jeg har endret mitt syn på hvor attraktiv jobben til kollegaer ved andre arbeidsplasser er
Ja, det fører til at jeg heller velger å sammenligne meg med kollegaer med samme jobb og bakgrunn i andre sektorer, for å føle meg bedre
Ja, det fører til at jeg vurderer å si opp jobben min

18) * Opplever du at det er lønnen eller arbeidsinnholdet som motiverer deg mest i ditt arbeid?

Jeg opplever lønn som mest motiverende.
Jeg opplever at lønn og arbeidsinnhold motiverer meg i samme grad.
Jeg opplever arbeidsinnhold som mest motiverende.

19) * Opplever du at rettferdighet i lønnsnivå mellom deg og dine kollegaer er viktig for din motivasjon?

Ja, svært viktig
Ja, ganske viktig
Verken viktig eller uviktig
Nei, ganske uviktig
Nei, svært uviktig

20) * Har du opplevd at det har blitt ansatt nye kollegaer på din arbeidsplass, med tilsvarende bakgrunn som deg, i tilsvarende stilling, som har fått høyere lønn enn deg?

Ja
Nei
Vet ikke

Følgende betingelser må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
Dersom spørsmålet Har du opplevd at det har blitt ansatt nye kollegaer på din arbeidsplass, med tilsvarende bakgrunn som deg, i tilsvarende stilling, som har fått høyere lønn enn deg? inneholder noen av disse alternativene

- Ja

Du svarte i forrige spørsmål at du har opplevd at det har blitt ansatt nye kolleger på din arbeidsplass, med tilsvarende bakgrunn som deg, i tilsvarende stilling, som har fått høyere lønn enn deg. Vi har noen spørsmål om hvordan du opplevde dette.

21) Førte dette til misnøye med din egen lønn?

Ja
Nei

Følgende betingelser må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
Dersom spørsmålet Har du opplevd at det har blitt ansatt nye kollegaer på din arbeidsplass, med tilsvarende bakgrunn som deg, i tilsvarende stilling, som har fått høyere lønn enn deg? inneholder noen av disse alternativene

- Ja

22) Opplevde du dette som urettferdig?

Ja
Nei

Følgende betingelser må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
Dersom spørsmålet Har du opplevd at det har blitt ansatt nye kollegaer på din arbeidsplass, med tilsvarende bakgrunn som deg, i tilsvarende stilling, som har fått høyere lønn enn deg? inneholder noen av disse alternativene

- Ja

23) Opplevde du at dette hadde betydning for din motivasjon for arbeidet?

Nei, dette hadde ingen betydning for min motivasjon
Ja, jeg opplevde at min motivasjon for arbeidet ble lavere.
Ja, jeg opplevde at min motivasjon for arbeidet ble høyere.

Følgende betingelser må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
Dersom spørsmålet Har du opplevd at det har blitt ansatt nye kollegaer på din arbeidsplass, med tilsvarende bakgrunn som deg, i tilsvarende stilling, som har fått høyere lønn enn deg? inneholder noen av disse alternativene

- Ja

24) Opplevde du at denne situasjonen påvirket ditt forhold til lederen din?

Ja, svært negativt
Ja, ganske negativt
Nei, det påvirket ikke forholdet vårt
Ja, ganske positivt
Ja, svært positivt

Følgende betingelser må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
Dersom spørsmålet Har du opplevd at det har blitt ansatt nye kollegaer på din arbeidsplass, med tilsvarende bakgrunn som deg, i tilsvarende stilling, som har fått høyere lønn enn deg? inneholder noen av disse alternativene

- Ja

25) Førte denne opplevelsen til endringer i din jobbadferd? (Flere svaralternativer er mulig)

Nei, jeg endret ikke min jobbadferd
Nei, jeg endret ikke min jobbadferd, men jeg vurderte å gjøre de
Ja, opplevelsen førte til at jeg begynte å yte mindre på jobb
Ja, opplevelsen førte til at jeg begynte å yte mer på jobb
Ja, jeg har endret mitt syn på hvor mye jeg yter på jobb sammenlignet med kollegaer
Ja, det førte til at jeg endret mitt syn på hvor attraktivt arbeidet til kollegaer er
Ja, det førte til at jeg fant noen andre å sammenligne lønnen med, f.eks. kollegaer med tilsvarende stilling og bakgrunn ved andre arbeidsplasser
Ja, det førte til at jeg valgte å slutte i jobben

26) * Opplever du at din leder behandler deg med verdighet og respekt?

Ja, i svært stor grad
Ja, i ganske stor grad
Ja, i liten grad
Nei, men jeg opplever heller ikke at lederen behandler meg uverdigg eller respektløst
Nei, jeg opplever at min leder behandler med uverdigg og respektløst

27) * Opplever du det som viktig for din motivasjon for arbeidet at lederen din behandler deg med verdighet og respekt?

Ja, svært viktig
Ja, ganske viktig
Verken viktig eller uviktig
Nei, ganske uviktig
Nei, svært uviktig

28) * I hvor stor grad opplever du at din leder viser interesse for hvordan du føler deg og hvordan du har det?

I svært stor grad
I ganske stor grad
I liten grad
I svært liten grad

29) * Opplever du det som viktig for din motivasjon for arbeidet at din leder viser interesse for hvordan du føler deg og hvordan du har det?

Ja, svært viktig
Ja, ganske viktig
Verken viktig eller uviktig
Nei, ganske uviktig
Nei, svært uviktig

30) * Opplever du at det er balanse mellom innsatsen du gir på jobb og belønningen du får? (Med belønning menes f.eks. lønn, avspasering og bonus.)

Ja, jeg opplever at det er balanse
Nei, jeg opplever at jeg gir mer enn jeg får.
Nei, jeg opplever at jeg får mer enn jeg gir.

31) * Opplever du at balanse mellom innsats og belønning er viktig for din motivasjon for arbeidet?

Ja, svært viktig
Ja, ganske viktig
Verken viktig eller uviktig
Nei, ganske uviktig
Nei, svært uviktig

32) * Opplever du at merytelser blir verdsatt av din leder? (Med merytelser menes f.eks. overtid og fleksibilitet.)

Ja, i stor grad
Ja, til en viss grad
Nei, jeg opplever ikke at det blir verdsatt

33) * Er det viktig for din motivasjon at merytelser blir verdsatt?

Ja, svært viktig
Ja, ganske viktig
Verken viktig eller uviktig
Nei, ganske uviktig
Nei, svært uviktig

34) * Opplever du at toleranse for ikke optimale arbeidsforhold blir verdsatt av din leder? (Med ikke optimale arbeidsforhold menes f.eks. ugunstig arbeidstid eller andre belastende sider ved arbeidet.)

Ja, i stor grad
Ja, til en viss grad
Nei, jeg opplever ikke at det blir verdsatt

35) * Er det viktig for din motivasjon at toleranse for ikke optimale arbeidsforhold blir verdsatt av din leder?

Ja, svært viktig
Ja, ganske viktig
Verken viktig eller uviktig
Nei, ganske uviktig
Nei, svært uviktig

36) * På generelt grunnlag, i hvilken grad føler du at du er motivert for å utføre arbeidsoppgavene dine

I svært stor grad
I ganske stor grad
I liten grad
I svært liten grad

37) * I hvor stor grad gleder du deg til å gå på jobb?

I svært stor grad
I ganske stor grad
I liten grad
I svært liten grad

Vedlegg 2 GDPR-innstillinger

GDPR-innstillinger

Forklaring	Utfylling
Forklar kriteriene som ligger til grunn for oppbevaringsperioden:	En del av spørsmålene som er klassifisert som personopplysninger kan være viktige for oss i analysearbeidet. Vi har derfor valgt å beholde dem til bacheloroppgaven er ferdig.
Formålet med hver behandling samtykke søkes for: *	Vi ønsker å undersøke hvordan forskjellige lederstiler påvirker motivasjonen til ansatte. For å kunne gjøre dette har vi behov for å samle inn personopplysninger fra deg. Særlig gjelder dette opplysninger om din motivasjon i nåværende stilling og forholdet til din nærmeste leder. Vi vil ikke være i stand til å knytte svar til enkeltpersoner.
Selskapsnavn (behandlingsansvarlig):	NTNU
Kontaktinformasjon: *	saracg@stud.ntnu.no og ellenhg@stud.ntnu.no
Hvilke personopplysninger vil bli samlet inn og brukt:	Stillingstittel, utdanningsnivå, aldersgruppe, kjønn, arbeidserfaring, lønn, nåværende stillingsprosent og ansettelsesform, informasjon om motivasjon og personlige erfaringer med nærmeste leder
Hvilke særlige kategorier av personopplysninger vil bli innsamlet og brukt:	Ansattinformasjon
Rettslig grunnlag for behandling:	behandlingen er basert på registrertes samtykke
Overførsel av data til land eller institusjoner utenfor EØS, og sikkerhetstiltak:	Data vil ikke bli overført til land eller institusjoner utenfor EØS.
Automatisert beslutningstaking:	Nei
Informasjon om retten til å tilbaketrekke samtykke:	Samtykke kan tilbaketrekkes ved å avbryte undersøkelsen. Det lagres ikke personopplysninger.

Vedlegg analyse

Vedlegg 3: Fordelingsegenskaper på variablene

Spørsmålstekst	Antall	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet	Kurtosis	Nei, svært u viktig (0)	Nei, ganske u viktig (1)	Verken viktig eller u viktig (2)	Ja, ganske viktig (3)	Ja, svært viktig (4)
19. Opplever du at rettferdighet i lønnsnivå mellom deg og dine kollegaer er viktig for din motivasjon?	88	2,81	0,96	-0,646	0,294	2	5	23	36	22
27. Opplever du det som viktig for din motivasjon for arbeidet at lederen din behandler deg med verdighet og respekt?	88	3,49	0,64	-0,885	-0,259	0	0	7	31	50
29. Opplever du det som viktig for din motivasjon for arbeidet at din leder viser interesse for hvordan du føler deg og hvordan du har det?	88	2,75	0,87	-0,224	-0,620	0	7	26	37	18
31. Opplever du at balanse mellom innsats og belønning er viktig for din motivasjon for arbeidet?	88	3,05	0,84	-0,323	-0,954	0	2	23	32	31
33. Er det viktig for din motivasjon at merytelser blir verdsatt?	88	3,09	0,83	-0,674	-0,008	0	4	14	40	30
35. Er det viktig for din motivasjon at toleranse for ikke optimale arbeidsforhold blir verdsatt av din leder?	88	2,65	0,87	-0,308	0,524	2	2	36	33	15
Spørsmålstekst	Antall	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet	Kurtosis	Nei, jeg opplever at min leder behandler meg uverdigg og respektløst (0)	Nei, men jeg opplever heller ikke at lederen behandler meg uverdigg eller respektløst (1)	Ja, i liten grad (2)	Ja, i ganske stor grad (3)	Ja, i svært stor grad (4)
26. Opplever du at din leder behandler deg med verdighet og respekt?	88	2,85	1,09	-0,739	-0,513	1	15	8	36	28
Spørsmålstekst	Antall	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet	Kurtosis	I svært liten grad (0)	I liten grad (1)	I ganske stor grad (2)	I svært stor grad (3)	
28. I hvor stor grad opplever du at din leder viser interesse for hvordan du føler deg og hvordan du har det?	88	2,22	1,22	-0,196	-0,217	6	30	43	9	
36. På generelt grunnlag, i hvilken grad føler du at du er motivert for å utføre arbeidsoppgavene dine	88	3,17	0,91	-0,619	0,333	1	8	45	34	
37. I hvor stor grad gleder du deg til å gå på jobb?	88	2,82	1,14	-0,618	0,229	4	14	46	24	

Spørsmåltekst	N	Mean	Std. Deviation	Skjevhet	Kurtosis	Nei (0)	Ja, i liten grad (1)	Ja, i stor grad (2)
32. Opplever du at merytelser blir verdsatt av din leder? (Med merytelser menes f.eks. overtid og fleksibilitet.)	88	2,00	1,39	0,000	-0,887	21	46	21
34. Opplever du at toleranse for ikke optimale arbeidsforhold blir verdsatt av din leder? (Med ikke optimale arbeidsforhold menes f.eks. ugunstig arbeidstid eller andre belastende sider ved arbeidet.)	88	1,84	1,18	0,018	-0,095	19	57	12

Spørsmåltekst	Antall	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet	Kurtosis	Nei/vet ikke (0)	Ja (4)
13. Opplever du at lønnen du får er rettferdig, sammenlignet med lønnen til kollegaer på samme arbeidsplass med samme jobb og bakgrunn?	88	1,55	1,96	0,475	-1,816	54	34
16. Opplever du at lønnen du får er rettferdig, sammenlignet med lønnen på andre arbeidsplasser, for de som har samme jobb og bakgrunn som deg?	88	1,09	1,79	1,038	-0,944	64	24

Spørsmåltekst	Antall	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet	Kurtosis	Nei (0)	Ja (1)
30. Opplever du at det er balanse mellom innsatsen du gir på jobb og belønningen du får? (Med belønning menes f.eks. lønn, avspasering og bonus.)	88	2,14	2,01	-0,139	-2,027	47	41

Spørsmåltekst	Antall	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet	Kurtosis	Uenig (0)	Litt uenig (1)	Verken enig eller uenig (2)	Litt enig (3)	Enig (4)
10.1 Min leder er karismatisk (med karismatisk mener vi om personen har utstråling og spesielle personlige påvirkningsegenskaper)	88	1,95	1,34	-0,063	-1,096	18	13	25	19	13
10.2 Min leder er en rollemodell for meg	88	1,58	1,26	0,171	-1,009	25	14	28	15	6
10.3 Jeg beundrer og respekterer lederen min	88	2,17	1,22	-0,219	-0,732	11	12	30	21	14
10.4 Min leder motiverer og inspirerer meg til å yte bedre	88	1,89	1,14	-0,154	-0,644	14	14	34	20	6
10.5 Min leder er entusiastisk og optimistisk	88	2,39	1,29	-0,400	-0,943	9	15	17	27	20
10.6 Jeg vet hva lederen min forventer av meg	88	2,99	1,07	-1,082	0,640	3	7	11	34	33
10.7 Min leder oppmuntrer meg til å løse problemer på nye og kreative måter	88	2,22	1,16	-0,254	-0,506	9	11	33	22	13
10.8 Min leder kritiserer meg aldri offentlig dersom jeg har gjort noe feil	88	3,15	1,20	-1,274	0,641	5	4	15	13	51
10.9 Dersom jeg kommer med nye ideer blir de ikke kritisert selv om lederen har en annen oppfatning	88	2,92	1,14	-0,801	-0,062	4	4	24	19	37

11.1 Min leder gir meg individuell oppmerksomhet og anerkjennelse	88	2,39	1,32	-0,628	-0,652	14	5	20	31	18
11.2 Min leder er flink til å ivareta mine behov	88	2,44	1,14	-0,566	-0,158	8	6	29	29	16
11.3 Jeg føler jeg har et personlig forhold til min leder	88	1,70	1,28	0,137	-0,917	22	13	31	13	9
11.4 Hvilke belønninger jeg får avhenger av hvilken måloppnåelse jeg har hatt. (Med belønning menes f.eks. avspasering og bonus.)	88	0,90	1,11	0,818	-0,444	49	7	26	4	2
11.6 Min leder overvåker det arbeidet jeg gjør og griper inn dersom noe gjøres galt	88	1,08	1,11	0,518	-0,934	38	16	24	9	1
11.7 Min leder overvåker ikke det arbeidet jeg gjør, men griper inn dersom det kommer klager på det arbeidet jeg gjør. Utenom det er jeg overlatt til meg selv.	88	2,57	1,21	-0,779	-0,157	9	6	19	34	20
11.9 Jeg opplever at min leder er likegyldig til de oppgaver og det ansvar som ligger i lederrollen	88	1,31	1,39	0,606	-0,925	39	10	21	9	9

Vedlegg 4: Spørsmålene som inngår i hver faktor

Rettferdig lønn 13, 16 og 30	Respekt og interesse 27 og 29	Verdsatt arb.innsats - viktig for motivasjon 31, 33 og 35	Behandling av leder - påvirkning på motivasjon 26, 28, 32 og 34
13. Opplever du at lønnen du får er rettferdig, sammenlignet med lønnen til kollegaer på samme arbeidsplass med samme jobb og bakgrunn?	27. Opplever du det som viktig for din motivasjon for arbeidet at lederen din behandler deg med verdighet og respekt?	31. Opplever du at balanse mellom innsats og belønning er viktig for din motivasjon for arbeidet?	26. Opplever du at din leder behandler deg med verdighet og respekt?
16. Opplever du at lønnen du får er rettferdig, sammenlignet med lønnen på andre arbeidsplasser, for de som har samme jobb og bakgrunn som deg?	29. Opplever du det som viktig for din motivasjon for arbeidet at din leder viser interesse for hvordan du føler deg og hvordan du har det?	33. Er det viktig for din motivasjon at merytelser blir verdsatt?	28. I hvor stor grad opplever du at din leder viser interesse for hvordan du føler deg og hvordan du har det?
30. Opplever du at det er balanse mellom innsatsen du gir på jobb og belønningen du får? (Med belønning menes f.eks. lønn, avspasering og bonus.)		35. Er det viktig for din motivasjon at toleranse for ikke optimale arbeidsforhold blir verdsatt av din leder?	32. Opplever du at merytelser blir verdsatt av din leder? (Med merytelser menes f.eks. overtid og fleksibilitet.)
			34. Opplever du at toleranse for ikke optimale arbeidsforhold blir verdsatt av din leder? (Med ikke optimale arbeidsforhold menes f.eks. ugunstig arbeidstid eller andre belastende sider ved arbeidet.)

Transformasjonsledelse 10.1 til 11.1	Betinget belønning	Aktiv ledelse-ved-unntak	Passiv ledelse-ved-unntak	La-det-skure-ledelse
10.1 Min leder er karismatisk (med karismatisk mener vi om personen har utstråling og spesielle personlige påvirkningsegenskaper)	11.4 Hvilke belønninger jeg får avhenger av hvilken måloppnåelse jeg har hatt. (Med belønning menes f.eks. avspasering og bonus.)	11.6 Min leder overvåker det arbeidet jeg gjør og griper inn dersom noe gjøres galt	11.7 Min leder overvåker ikke det arbeidet jeg gjør, men griper inn dersom det kommer klager på det arbeidet jeg gjør. Utenom det er jeg overlatt til meg selv.	11.9 Jeg opplever at min leder er likegyldig til de oppgaver og det ansvar som ligger i lederrollen
10.2 Min leder er en rollemodell for meg				
10.3 Jeg beundrer og respekterer lederen min				
10.4 Min leder motiverer og inspirerer meg til å yte bedre				
10.5 Min leder er entusiastisk og optimistisk				
10.6 Jeg vet hva lederen min forventer av meg				
10.7 Min leder oppmuntrer meg til å løse problemer på nye og kreative måter				
10.9 Dersom jeg kommer med nye ideer blir de ikke kritisert selv om lederen har en annen				
11.1 Min leder gir meg individuell oppmerksomhet og				
11.2 Min leder er flink til å ivareta mine behov				
11.3 Jeg føler jeg har et personlig forhold til min leder				

Vedlegg 5: Fordelingsegenskaper på faktorene

Descriptive Statistics

	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Transformasjonsledelse	88	,00	4,00	2,2397	,93304	-,461	,257	-,567	,508
Betinget belønning rekodet	88	,00	4,00	,8977	1,11458	,818	,257	-,444	,508
Aktiv ledelse ved unntak	88	,00	4,00	1,0795	1,10611	,518	,257	-,934	,508
Passiv ledelse ved unntak	88	,00	4,00	2,5682	1,21102	-,779	,257	-,157	,508
La-det-skure-ledelse	88	,00	4,00	1,3068	1,39257	,606	,257	-,925	,508
Rettferdig_lønn	88	,00	1,00	,3977	,40387	,412	,257	-1,426	,508
Behandling_av_leder	88	,25	2,50	1,5994	,58050	-,695	,257	-,249	,508
Respekt_interesse	88	2,00	4,00	3,1193	,65651	-,330	,257	-1,034	,508
Versatt_arbeidsinnsats_v iktig	88	1,33	4,00	2,9280	,65204	-,284	,257	-,479	,508
Generelt_motivert	88	,00	3,00	2,1477	,65723	-,722	,257	,621	,508
Valid N (listwise)	88								