

Robert Kirkeby Rishaug  
Vilde Marie Svendsen  
Ragnhild Skjesol

# Samspeilet mellom kultur, ledelse, kommunikasjon og motivasjon i en organisasjon

En kvantitativ tverrsnittsundersøkelse av tre  
organisasjoner

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Ekaterina Bjørnåli  
April 2023



Robert Kirkeby Rishaug  
Vilde Marie Svendsen  
Ragnhild Skjesol

# **Samspeilet mellom kultur, ledelse, kommunikasjon og motivasjon i en organisasjon**

En kvantitativ tverrsnittundersøkelse av tre  
organisasjoner

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Ekaterina Bjørnåli  
April 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## **Sammendrag**

**Formål:** Samle kunnskap om organisasjonskultur, kommunikasjon og motivasjon. Utforske hvilke sammenhenger det er mellom motivasjon, kommunikasjon, ledelse og kultur i en organisasjon.

**Metode:** Et deduktivt undersøkelsesdesign der vi tok utgangspunkt i teori, for videre å se om vi fant dette igjen i virkeligheten. Vi hadde en kvantitativ undersøkelse der vi sendte ut spørreskjema til tre ulike organisasjoner i Trondheim. Undersøkelsen inneholdt blant annet spørsmål som skulle måle motivasjon, kultur, kommunikasjon og lederstil i organisasjonen. De fleste spørsmålene hadde svaralternativ, men spørreskjemaet inneholdt også åpne spørsmål slik at respondentene fikk muligheten til å utdype svarene sine.

**Analyse:** Vi gjennomførte en regresjonsanalyse for å se sammenhengen mellom de ansattes motivasjon og hvilke faktorer som påvirket motivasjonen mest. Gjennom korrelasjonsanalyser så vi på hvilke variabler som hadde en samvariasjon med hverandre. Vi så også på deskriptiv statistikk, for å sammenligne teori, de ansattes svar og ledernes svar. Analysene viste blant annet at variablene "negative tilbakemeldinger" og "anerkjennelse" har en korrelasjon til de ansattes motivasjon. Vi fant også en signifikant sammenheng mellom variablene "sosial leder", "positive tilbakemeldinger", "rettferdighet", "tillit" og "anerkjennelse", men overraskende nok ingen til variabelen "motivasjon".

**Konklusjon:** Gjennom oppgaven har vi sett at det definitivt er et samspill mellom hvordan ledelsen velger å opptre, hvordan kulturen er, hvordan leder og ansatt kommuniserer og hvordan dette påvirker motivasjonen på arbeidsplassen.

## **Abstract**

**Purpose:** Gather knowledge about organizational culture, communication and motivation. Explore the connections between motivation, communication, leadership and culture in an organization.

**Method:** A deductive research design where we started from theory, to further see if we found this again in reality. We had a quantitative survey where we sent out electronic questionnaires to three companies in Trondheim. The survey contained, among other things, questions to measure motivation, culture, communication and management style in the companies. Most of the

questions had multiple choice answers, but the questionnaire also contained open questions so that the respondents had the opportunity to elaborate their answers.

**Analysis:** We carried out a regression analysis to see the connection between the employees' motivation and which factors influenced motivation the most. Through correlation analyses, we looked at which variables had a co-variation with each other. We also looked at descriptive statistics, to compare theory, the employees' responses and the managers' responses. The analyzes showed, among other things, that the variables "bad feedback" and "recognition" have a correlation with the employees' motivation. We also found a significant connection between the variables "social leader", "good feedback", "fairness", "trust" and "recognition", but surprisingly none for the variable "motivation".

**Conclusion:** Through the thesis, we have seen that there is definitely an interaction between how management chooses to act, what the culture is like, how manager and employee communicate and how this affects motivation in the workplace.

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet ved NTNU i Trondheim av Robert Rishaug, Ragnhild Skjesol og Vilde Svendsen. Oppgaven markerer slutten på et treårig løp som fulltidsstudenter innen økonomi og administrasjon, med studieretningen organisasjon og endring.

Studieløpet har vært spennende, utfordrende og ikke minst utrolig lærerikt. Det har vært veldig interessant å jobbe med denne bachelor-oppgaven. Både på grunn av friheten til å velge tema selv, slik at vi kunne velge fra våre favorittfag og tema gjennom studieløpet. Men også interessant da det ble en helt ny opplevelse fordi omfanget av oppgaven var større enn alle andre oppgaver vi har skrevet tidligere. Og særlig det at hele oppgaven måtte løses selvstendig, fra start til slutt.

Vi vil takke alle organisasjonene som deltok i undersøkelsen vår, og ytre en takknemlighet til alle ledere og ansatte som tok seg tiden til å svare på spørreundersøkelsen vår.

Til slutt ønsker vi å takke vår veileder, Ekaterina Bjørnåli, for å ha tatt seg tid til å lese igjennom flere utkast av oppgaven vår, og komme med hjelpsomme tips og innspill underveis i prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	3
<b>1. Innledning</b> .....	7
1.1 Formål og problemstilling .....	7
1.2 Oppgavens videre struktur .....	8
<b>2. Teori</b> .....	9
2.1 Organisasjonskultur .....	9
2.2 Organisasjonskulturens funksjoner .....	10
2.3 Lederstiler .....	10
2.3.1 Verdibasert ledelse .....	11
2.4 Tillit .....	12
2.5 Kommunikasjon .....	13
2.5.1 Kommunikasjonens funksjoner.....	13
2.5.2 Formell og uformell kommunikasjon.....	14
2.6 Motivasjon .....	15
2.6.1 Kognitiv motivasjonsteori.....	15
2.6.2 Sosiale motivasjonsteorier .....	17
2.7 Påstandsutvikling .....	18
<b>3. Metode</b> .....	19
3.1 Forskningsdesign .....	19
3.1.1 Undersøkelsens formål.....	20
3.1.2 Problemstilling .....	20
3.1.3 Undersøkelsens design.....	21
3.1.4 Valg av metode .....	21
3.1.5 Datainnsamling .....	22
3.1.6 Utvalgsstrategi og størrelse.....	23
3.1.7 Frafall og svarprosent.....	23
3.2 Dataanalyse .....	24
3.2.1 SPSS og Nettskjema.....	24
3.2.2 Deskriptiv statistikk .....	25
3.2.3 Korrelasjon.....	25
3.2.4 Regresjon .....	26
3.2.5 Multikolaritet.....	26



3.2.6 Omkoding av variabler.....	27
3.2.7 Avhengig og uavhengig variabel multipl regresjonsanalyse.....	27
3.3 Reliabilitet og validitet.....	28
3.3.2 Validitet.....	30
3.4 Forskningsetikk.....	30
3.4.1 Informert samtykke.....	31
3.4.2 Konfidensialitet.....	32
3.4.3 Meldeplikt.....	33
<b>4. Empiri/analyse.....</b>	<b>33</b>
4.1 Deskriptiv analyse.....	33
4.2 Korrelasjonsanalyse.....	36
4.3 Multivariat regresjonsanalyse.....	39
4.4 Åpne spørsmål.....	42
<b>5. Konklusjon.....</b>	<b>44</b>
<b>6. Forslag til videre forskning.....</b>	<b>46</b>
<b>7. Referanseliste.....</b>	<b>47</b>
<b>8. Vedlegg/appendix.....</b>	<b>48</b>
8.1 Vedlegg 1. Spørreundersøkelse.....	48
8.1.1 Spørsmål til leder.....	48
8.1.2 Spørsmål til ansatte.....	50
8.2 Vedlegg 2. Samtykkeerklæring.....	51
8.3 Vedlegg 3. Omkoding variabler.....	54
8.3.1 Variabler fra ledernes spørreskjema.....	54
8.3.2 Variabler fra ansattes spørreskjema.....	55
8.4 Vedlegg 4. Hypoteser.....	55
8.4.1 Hypoteser fra ledernes spørreskjema.....	55
8.4.2 Hypoteser fra ansattes spørreskjema:.....	55
8.5 Vedlegg 5. Kategorisering av variablene ansatte.....	57
8.6 Vedlegg 6. Kategorisering av variablene Ledere.....	58

## **Tabelloversikt**

Tabell 1 Deskriptiv analyse .....	35
Tabell 2 Korrelasjonsanalyse leder .....	36
Tabell 3 Korrelasjonsanalyse ansatt.....	37
Tabell 4 Model summary .....	40
Tabell 5 ANOVA .....	40
Tabell 6 Coefficients.....	40
Tabell 7 Kategorisering av variablene ansatte .....	58
Tabell 8 Kategorisering av variablene leder .....	60

# 1. Innledning

I nyere tid har det blitt mer og mer fokus på organisasjonskultur og hvordan de ansatte trives på arbeidsplassen. Hvordan kulturen skapes, opprettholdes og forbedres kan påvirkes av flere ulike faktorer. Blant annet hvordan lederen opptrer i organisasjonen, kommunikasjonen mellom alle på arbeidsplassen og motivasjonen til de ansatte har veldig mye å si for organisasjonskulturen. Det har også aldri vært flere måter å kommunisere på, eller mer forskning på ulike lederstiler. På bakgrunn av hvor aktuelt dette temaet er og det faktum at vi selv er på vei ut i arbeidslivet hvor dette er viktige ting vi må forholde oss til så ønsket vi å se nærmere på samspillet mellom kommunikasjon, kultur, motivasjon og ledelse.

I denne oppgaven skal vi ta for oss ulike teorier rundt lederstil, kommunikasjon, organisasjonskultur og motivasjon. Vi ønsker å se hvordan disse fire faktorene samspiller med hverandre i en organisasjon, og teste ut om teoriene vi finner faktisk stemmer. Gjennom en spørreundersøkelse skal vi måle motivasjon, kultur, kommunikasjon og leders atferd i tre ulike organisasjoner. Det kommer til å bli en deduktiv undersøkelse der vi tar utgangspunkt i teori, videre lager oss hypoteser og til slutt ser hvordan analyser av datamaterialet stemmer overens med empiri og virkelighet.

## 1.1 Formål og problemstilling

Formålet med vår oppgave er å se på sammenhengen mellom kultur, motivasjon, ledelse og kommunikasjon i en organisasjon. Det å kunne se hvilke faktorer som påvirker motivasjonen og se viktigheten av god ledelse og kommunikasjon. I utarbeidelsen av problemstilling tok vi utgangspunkt i etablert teori, samt temaet for oppgaven, og hva vi ønsket å finne ut av gjennom oppgaven. Vår problemstilling i denne oppgaven er

*"Hvordan er samspillet mellom lederstil, kultur, kommunikasjon og motivasjon i en organisasjon?"*

Vi ønsker å se på akkurat disse fenomenene da vi synes det er interessante aspekter i en organisasjon, og da det er viktige deler av en fungerende arbeidsplass. En ting som er verdt å merke seg er at vi bare kan se samspillet mellom lederstil, kultur, kommunikasjon og motivasjon i de tre organisasjonene vi har sett på, at vi i liten grad kan si noe om tilstanden i andre organisasjoner, noe vi kommer nærmere tilbake til senere i oppgaven.

## 1.2 Oppgavens videre struktur

Da dette er en deduktiv undersøkelse der vi starter med teori og deretter ser på empiri, blir det naturlig at vi videre ser på relevante teorier. Teorikapittelet inneholder teorier om organisasjonskultur, organisasjonskulturens funksjoner, lederstiler, tillit, kommunikasjon og motivasjon. Vi avslutter teorikapittelet med påstandsutvikling, der vi med bakgrunn i teorier finner påstander vi ønsker å bekrefte eller avkrefte i løpet av oppgaven.

Etter teorikapittelet begynner vi med metode. Gjennom metode-delen skal vi se nærmere på forskningsdesign, dataanalyse, reliabilitet og validitet, og forskningsetikk. Metodekapittelet skal gi leserne en innsikt i hvordan vi har jobbet med oppgaven, hva som gikk bra i prosessen og hva som eventuelt ikke gikk helt som forventet. Vi introduserer også de ulike analysene vi benytter i neste kapittel.

I empiri/analyse kapittelet tar vi for oss ulike analyser for å kunne bekrefte eller avkrefte påstandene våre, og til slutt gi et svar på problemstillingen. Kapittelet inneholder en deskriptiv analyse, to korrelasjonsanalyser, en multivariat regresjonsanalyse og en analyse av de åpne spørsmålene fra spørreskjemaet vårt.

Etter å ha fullført analysene av empirien vår, kommer konklusjonen. Her sammenligner vi resultatet fra analysene med teoriene vi har valgt. Vi kommer frem til en konklusjon på om vi kan bekrefte, eller avkrefte, påstandene og om vi kan gi et svar på problemstillingen vår. Etter konklusjonskapittelet kommer forslag til videre forskning, etterfulgt av referanser og vedlegg.

## 2. Teori

### 2.1 Organisasjonskultur

Det har blitt gjennomført flere studier hvor man har forsket på hvordan kulturen påvirker organisasjonen. I de aller fleste studier så har det kommet frem at kulturen har en stor påvirkning på organisasjonens suksess, tilhørighet og felleskap, motivasjon, tillit og samarbeid og koordinering og ikke minst styring. I organisasjoner der kulturen er sterk er samholdet sterkere, de ansatte blir ofte værende lengre, det er stor grad av motivasjon, samt at de daglige arbeidsoppgavene går lettere. Siden en god arbeidskultur fører med seg så mange gode sider er det svært viktig for en organisasjon å ha fokus på å styrke kulturen. Forskning viser at kultur er ofte noe man ikke er bevisst, men noe man tar for gitt. Det som generelt skiller organisasjonskultur med kultur i samfunnet, er at den dannes innenfor en organisatorisk ramme. Definisjonene som er laget om organisasjonskultur har ofte et fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i den samme organisasjonen. Det blir lagt vekt på at kultur er et sett av meninger som mennesker i et felleskap har sammen. Kultur omfatter et system av felles verdier, symboler og meninger i en gruppe og at kultur er et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Det finnes to hovedtanker på hvordan organisasjonskultur skapes. Den ene tanken går ut på at kulturen er noe som skapes internt i organisasjonen, hvor man kan endre kulturen via strategiske valg for å kunne utvikle organisasjonen videre. Den andre har et større fokus på den eksterne påvirkningen via nasjonens kultur, marked og bransjetilhørighet og at kultur ikke er noe man kan endre på internt i organisasjonen.

Det finnes flere tiltak man kan gjennomføre for å skape en kultur internt. Det starter allerede i rekrutteringsprosessen. Vi som mennesker har med oss tidligere erfaringer inn i en ny organisasjon og dette påvirker hvordan vi tilpasser oss organisasjonskulturen. I tillegg til rekrutteringsprosessen er det viktig med organisasjonsspesifikk sosialisering, slik at nyansatte lettere blir inkludert i organisasjonen. Det vil hjelpe de nye til å lære de sosiale normene som gjelder for organisasjonen. Opplæring og inkludering er også viktige elementer for de nyansatte, slik at de får den kompetansen som behøves for å mestre jobben. Samtidig som det er viktig for organisasjonen og implementere verdier, holdninger og kunnskap om organisasjonen til den

nyansatte. Gjennom hele livet går vi igjennom en sosialiseringssprosess. Under denne prosessen dannes det grunnleggende antakelser, normer og verdier som kan være vanskelig å få endret i etterkant. Denne prosessen har formet hvem vi er som personer og er noe vi tar med oss inn i en organisasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

## 2.2 Organisasjonskulturens funksjoner

En organisasjons kultur kan påvirke organisasjonens og dens medarbeidere på flere måter. "*Organisasjonskulturen kan være en "kraft" med vidtrekkende konsekvenser og funksjoner*" (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.370). Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015) kan kulturen i en organisasjon tjene tre ulike funksjoner; modell for handling, integreringsfunksjon og angstreduksjon. Organisasjonskultur angir en retning for hvilken atferd som forventes blant de ansatte i organisasjonen, og fungerer dermed som en modell som gir standarder og kriterier for handling (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Med organisasjonskultur som en integreringsfunksjon mener vi at kulturen bidrar til samhold og fellesskap blant medarbeiderne, blant annet ved å være identitets-, lojalitets-, forpliktelses- og meningsskapende for de ansatte. Angstreduksjon er i denne sammenhengen "*når kultur eliminerer usikkerhet*" (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.371). Blant annet stabiliteten og fellesskapet som oppstår i en organisasjonskultur, vil skape et miljø med minsket usikkerhet, og dermed redusere angsten innad i organisasjonen.

## 2.3 Lederstiler

Lederstil kan være med på å påvirke kulturen i en organisasjon. Måten en leder fremtrer på ovenfor sine ansatte og hvordan lederen blir oppfattet vil være med på å forme organisasjonskulturen. Det er blitt argumentert for at "*god ledelse er et produkt av samspill mellom person og miljø*" (Saksvik-Lehouillier & Rennemo Vang, 2020, s.31) og at lederegenskaper er noe man er født med. Mens på den andre siden så er det en tanke at god ledelse kan læres og at personlige egenskaper har mindre å si. Mintzberg argumenterte for at tid er det viktigste redskapet en leder har. Tid til å snakke med og se hver enkelt ansatt, og ikke minst ha tid til å lede de ansatte. Mintzberg argumenterte for at man må bruke tiden man har tilgjengelig godt til å fylle tre ulike roller som leder. De mellommenneskelige rollene,

informasjonsrollene og beslutningsrollene. For å kunne fungere optimalt som en leder så må man prioritere tiden innen alle disse tre rollene. (Saksvik-Lehouillier & Rennemo Vang, 2020)

### 2.3.1 Verdibasert ledelse

Ledere har et stort ansvar når det kommer til organisasjonskulturen i organisasjonen. Ledelsen, og spesielt topplederen, er et forbilde for organisasjonen. Organisasjonskulturen kan påvirkes både positivt og negativt igjennom lederens handlinger og fremtreden. Nå i nyere tid har det blitt større fokus på *verdibasert ledelse*. Det handler om at lederne må kommunisere ut de verdier og visjoner som de ønsker organisasjonen skal stå for. Det har blitt mer vanlig at organisasjoner har fokus på etiske normer og etisk atferd. Det etiske fokuset blir innlemmet i den formelle organisasjonskulturen, med intensjon om at det skal gå over i den uformelle organisasjonskulturen slik som arbeidsmiljø og kultur. Med etikk menes "*moralske prinsipper som styrer en persons atferd for hva som er rett og galt i handlemåter og beslutninger*" (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.388)

Det er i hovedsak lederen som er ansvarlig for å implementere etiske verdier, og sørge for at de utvikles, slik at man får en felles forståelse for hvilke etiske verdier som gjelder på organisasjonen. Verdibasert ledelse, har fokus på å skape en relasjon med de ansatte, og på den måten oppnå at man har de samme sterke etiske verdiene. Lederen vil være den som setter premissene ved sin oppførsel for hvilke etiske verdier som gjelder. I undersøkelser har man funnet at 50% av problemer i forhold til uetisk atferd hadde sammenheng med dårlig ledelse. Dette viser oss at det er toppledelsen som har ansvaret og må være den som setter standarden i organisasjonen når det kommer til etisk atferd. Det skal nevnes at etiske problemstillinger i organisasjonskulturen er komplisert, og kan være vanskelig å manøvrere seg i. Det vil likevel være svært viktig å ha fokus på etikken i verdibasert ledelse, slik at man klarer å skape en felles enighet om hvilke etiske regler og retningslinjer som skal gjelde for organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

## 2.4 Tillit

Tillit betyr mye for en leders legitimitet, og for egenskaper som integritet og god moral. Disse karakteristikkene har vist seg å være noe av de viktige egenskapene ansatte ønsker hos en leder. På bakgrunn av dette er derfor tillit en viktig del i det å bygge en god kultur i en organisasjon. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

I begrepet tillit legger vi at man har en positiv forventning til at andre gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke handler opportunistisk, men klarer å sette egen " vinning " til side å gjøre det som er best for organisasjonen og ikke en selv. Det er fem nøkkelbegreper som er knyttet til tillit og det er:

1. Integritet: handler om at det man sier sammenfaller med det man gjør
2. Kompetanse: har man kunnskap/ferdigheter til å utføre oppgavene man skal løse.
3. Konsistens: At man er forutsigbar, og handler ut ifra de forventningene som ligger der.
4. Lojalitet: At man er villig til å stille opp for andre og ikke bare tenke på seg selv.
5. Åpenhet: Å være ærlig og ikke holde informasjon tilbake

(Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I organisasjoner er det tre typer tillitsrelasjoner, tillit basert på avskrekking, kunnskap og identifikasjon. Tillit basert på avskrekking handler om at tilliten er forankret i faren for negative sanksjoner om man handler opportunistisk. Dette er sett på som den skjøreste av tillitsrelasjonene. Den er ofte relevant i nye relasjoner der personer ikke kjenner hverandre godt. Slik om når det kommer en ny leder i organisasjonen. Da velger man å ha tillit til denne personen, ofte med det utgangspunktet at man er redd for negative konsekvenser hvis man ikke gjør det man skal. Kunnskapsbasert tillit skapes gjennom kunnskap man har om en person, men også ut ifra hva man har hørt om personer fra andre. Dette er kanskje den vanligste formen for tillit i en organisasjon. Den siste formen er identifikasjons-basert tillit. Dette er den sterkeste formen for tillit. Handler om ekte følelsesmessige bånd mellom personer. Det er i disse tillitsforholdene, personer stiller opp for hverandre, og stiller opp på vegne av andre. Personer som har et identifikasjons-basert tillitsforhold forstår hverandre godt, og man klarer å glede seg over positive hendelser i den andres liv.



I flere undersøkelser om tillit har man funnet en sammenheng mellom tillit og prestasjoner til den ansatte. Organisasjoner der man har gjensidig tillit mellom ledelse og ansatte oppnådde bedre resultater enn organisasjoner uten. Dette forteller at å skape gode tillitsrelasjoner i en organisasjon er en god investering (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Tillit kommer ikke av seg selv, og krever aktiv innsats fra både ledelse og ansatte, man må også være klar over at tillitsforhold tar tid å bygge opp, men kan brytes raskt ned. Tillit mellom de ansatte og ledere vil være en viktig brikke i å bygge en god kultur på arbeidsplassen.

## 2.5 Kommunikasjon

Hvilken type kommunikasjonsform som blir brukt, vil være en faktor i å skape en organisasjonskultur. Måten man formidler kommunikasjonen vil også påvirke kulturen.

Kaufmann og Kaufmann (2015) mener det er to viktige oppfatninger av hva kommunikasjon er: 1) kommunikasjon er utveksling av informasjon, og 2) kommunikasjon er en prosess hvor vi skaper mening med formidlingen. På bakgrunn av disse to måtene å forstå kommunikasjon på, kan vi gjerne definere kommunikasjon som formidling av informasjon mellom to eller flere parter der alle involverte har en viss forståelse av informasjonen.

*"Betydningen av å skille mellom informasjon og mening har grunnlag i at overføring av informasjon ikke nødvendigvis garanterer effektiv kommunikasjon, fordi meningsinnholdet kan bety noe forskjellig for sender og mottaker."* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395).

Kommunikasjon kan eksempelvis være ansikt til ansikt, via telefonsamtaler eller via epost, men også taushet sies å være en effektiv form for kommunikasjon da det tydelig viser tegn på blant annet uenighet eller et ønske om å ta avstand fra noe. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

### 2.5.1 Kommunikasjonens funksjoner

Kommunikasjon er et viktig verktøy både i det dagligdagse og i organisasjoner, og kommunikasjon kan tjene mange funksjoner i arbeidshverdagen. Kaufmann og Kaufmann (2015) nevner kontroll gjennom påvirkning, motivasjon, samspill og tilbakemelding som sentrale funksjoner. Det er to måter kommunikasjon kan føre til kontroll via påvirkning i en organisasjon,

først og fremst gjennom lederens formelle regler og oppdrag, men også gjennom uformell prat og sosialisering mellom de ansatte i organisasjonen.

Kommunikasjon er helt essensielt når det skal skapes motivasjon. *"Gjennom klargjøring av arbeidsoppgaver, medarbeidersamtaler og liknende vil god kommunikasjon kunne bidra til å heve motivasjonsnivået."* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 407). Sosialt samspill mellom alle ansatte i en organisasjon ville vært tilnærmet umulig uten noen form for kommunikasjon, også her spiller kommunikasjon en helt avgjørende rolle. Som nevnt tidligere er tilbakemelding en sentral faktor for motivasjon på arbeidsplassen, i tillegg til å være *"helt avgjørende for at god læring skal finne sted, og kan også redusere usikkerhet og dekke et naturlig kontaktbehov."* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 407). Kommunikasjon fyller altså flere betydningsfulle roller for organisasjoners struktur, sosiale kultur og generelle funksjon.

### 2.5.2 Formell og uformell kommunikasjon

Det vil også være naturlig å skille mellom formell og uformell kommunikasjon. Formell kommunikasjon er alle budskap som foregår over offisielle kanaler som for eksempel rapporter. *"Greenbaum har identifisert fire typer formelle nettverk: det regulerende (planer), det innovative (fleksibilitet og endring), det informativt-instruerende (produktivitet) og det integrerende (oppretholde arbeidsmoral)."* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 410). Disse fire typene formelle nettverk gir også en god oversikt over hvilke funksjoner formell kommunikasjon har i en organisasjon; en distribuerende kanal for formidling av planer, mulighet for større fleksibilitet, endring og produktivitet, samt opprettholdelse av arbeidsmoral. Formell kommunikasjon er et viktig aspekt i en organisasjon, men også den uformelle kommunikasjonen er veldig viktig. Uformell kommunikasjon er *"spontan, improvisert formidling av informasjon utenom de offisielle kanalene"* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 410). I en organisasjonssammenheng kan vi dele uformell kommunikasjon inn i to "skjulte nettverk": rådgivernetttverk og tillitsnettverk. Rådgivernetttverk er uformelle grupper av personer med felles interesser og problemer, som de ofte hjelper hverandre med. Tillitsnettverk er *"grupperinger som kommuniserer delikat informasjon i forbindelse med uoverensstemmelser, konflikter og kriser."* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 412).

## 2.6 Motivasjon

Motivasjon er et tema som blir naturlig å trekke inn når vi snakker om organisasjonskultur da kultur påvirker motivasjon, og motivasjon påvirker kulturen. Kultur påvirker motivasjon ved at en god kultur i form av et fellesskap og gode relasjoner vil motivere de ansatte til å gjøre en god jobb hver dag. Det nevnes tidligere at de ansatte på arbeidsplassen skaper kulturen, og dermed vil motivasjon påvirke kultur da motiverte ansatte møter opp på jobb og skaper kulturen. Det blir også nevnt at kulturen i en organisasjon kan være forpliktelses- og meningsdannende for de ansatte, som begge deler er faktorer som skaper motivasjon for individene det gjelder.

### 2.6.1 Kognitiv motivasjonsteori

*"Kognitiv psykologi handler om hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg."* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.120) Ofte når man snakker om motivasjon så tenker man på en dyp indre motivasjon som sitter forankret inn i oss mennesker. Det får oss til å handle uten at vi helt er klar over hvorfor selv. Kognitiv motivasjonsteori på den andre siden peker på at vi mennesker er rasjonelle personer som behandler informasjon og handler på bakgrunn av dette. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Vi skal videre se på to ulike former for kognitiv motivasjonsteori, målsettingsteori og kognitiv evalueringsteori.

#### 2.6.1.1 Målsettingsteori

Målsettingsteori er en teori innenfor kognitiv forventningsteori som tenker på selve målet som den største motivasjonsfaktoren. *"De viktigste prinsippene her er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, at vanskelige mål har større motiverende effekt enn lette mål dersom de blir akseptert, og at tilbakemelding om resultater fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding"* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 125). Subjektiv mestringstro handler om hvorvidt en person selv tror at hen har evnene og kompetansen som trengs for å gjennomføre en oppgave. *"En person med høy subjektiv mestringstro oppfatter seg selv som kompetent og dyktig i oppgavene sine, mens en person med lav subjektiv mestringstro er usikker på seg selv og tviler på sin egen kompetanse"* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 125). Forskning viser at personer med høy subjektiv mestringstro har større motivasjon til å takle utfordrende arbeidsoppgaver, mens personer med lav subjektiv mestringstro setter seg lavere mål og har større sjanse for å gi

opp om oppgaven blir for utfordrende. For å hjelpe medarbeiderne med å sette seg gode mål som de vil ha motivasjon nok til å jobbe mot, kan man ta i bruk målstyring som et styringsverktøy. Målstyring er en prosess der man går gjennom tre trinn; målsetting, iverksetting og evaluering. Ved målsetting skal leder og medarbeider sammen utarbeide et passende mål som medarbeideren i neste trinn, iverksetting, skal utforme en fremdriftsplan med tiltak for å nå målet. Ved siste trinn, evaluering, skal leder og medarbeider sammen gå over prosessen og hvordan de ligger an i forhold til måloppnåelse.

#### 2.6.1.2 Kognitiv evalueringsteori

Ved kognitiv evalueringsteori skiller man mellom to motivasjonssystemer; ytre og indre motivasjon. Ved ytre motivasjon er atferden *"motivert av eksterne faktorer slik som lovnaden om belønning eller trussel om avstraffelse."* (Kvålshaugen & Wennes, 2012, s. 198) Ved indre motivasjon derimot, ligger kilden til motivasjon i selve utførelsen av arbeidet, gleden man får av å gjennomføre oppgaven. *"Den energien som strømmer ut av en slik motiveringsfaktor, har sine røtter i to grunnleggende behov: behov for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse."* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Altså kan vi si at indre motivasjon får oss til å fullføre arbeid fordi vi synes det er stimulerende og interessant, mens ytre motivasjon får oss til å fullføre arbeidet fordi vi ønsker belønningen den vil gi. Den indre motivasjonen er ofte å foretrekke da den fremmer kompetanse og selvregulering, samt at den er mer stabil over tid enn ytre motivasjon.

I boka *Psykologi i Organisasjon og Ledelse* (2015) av Kaufmann og Kaufmann nevnes det et forskningsprosjekt av forskerne E. L. Deci og R. M. Ryan. De ønsket å se om det var forskjeller i arbeidsutførelse fra personer drevet av bare indre motivasjon, og personer drevet av både indre og ytre motivasjon. Resultatet fra forskningsprosjektet var at det ikke var noen signifikant forskjell mellom gruppens utførte arbeid, og at det faktisk var gruppa drevet av bare indre motivasjon som hadde gjort det litt bedre enn de andre gruppene. På denne måten kan forskningsprosjektet være med å underbygge to påstander om indre og ytre motivasjon: indre motivasjon er en større drivkraft enn ytre motivasjon, og et stort fokus på ytre motivasjon vil undergrave den indre motivasjonen.

## 2.6.2 Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier er, i motsetning til kognitive, "*...opptatt av hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende.*"

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.132) Et tema som ofte er viktig når man skal se på denne typen motivasjon er blant annet rettferdighet. Vi skal videre se på to ulike teorier, likeverdsteori og rettferdighetsteori.

### 2.6.2.1 Likeverdsteori

Likeverdsteori er "*teori som tilsier at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikninger med det andre får og gir.*" (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132) Om man opplever likt utbytte som andre relevante personer, vil det være en likeverdstilstand, som oppleves som rettferdig og tilfredsstillende. Derimot om man opplever forskjeller i utbytte med relevante personer, vil det være en likeverdsspenning, som kan skape konflikt og misnøye. Når en ansatt opplever likeverdsspenning på arbeidsplassen, er det flere måter den ansatte kan reagere på. I de verste tilfellene kan det føre til at den ansatte yter mindre på jobb eller slutter i jobben. Hvordan noen opplever og takler likeverdsspenning viser oss hvor de ligger an når det kommer til likeverdsfølsomhet. Likeverdsfølsomhet handler om hvor sensitive man er rundt følelser rundt rettferdighet og likeverd. Folk kan deles inn i tre kategorier innenfor likeverdsfølsomhet; *velvillige, likeverdsfølsomme* og *berettigede*. Førstnevnte er de som i hovedsak styres av indre motivasjon, og dermed har høyere toleranse for underbelønning. "*Likeverdsfølsomme er de som oppfører seg mest i tråd med likeverdsteorien og er mest opptatt av likebehandling.*" (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 135). Sistnevnte, de berettigede, har høyere toleranse for å motta høyere belønning enn sine likemenn, ofte fordi dem setter mer pris på den ytre motivasjonen.

### 2.6.2.2 Rettferdighetsteori

Mens likeverdsteori handler om lik og rettferdig fordeling av goder, fordelingsrettferdighet, er det også noe som kalles prosedyrere rettferdighet. "*Konkret kan dette dreie seg om hvilke prosedyrer ledelsen benytter for å gjøre seg opp meninger om de ansattes arbeidsinnsats.*"

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 135). Dersom en ansatt opplever prosedyrene som urettferdige og feilbarlige vil dette kunne føre til at personen mister motivasjon på jobben. G. S. Leventhal skrev om seks grunnleggende regler for at prosedyrene skulle gjennomføres rettferdig: konsistens, upartiskhet, nøyaktighet, korrigerbarhet, representativitet og etikk. Kort fortalt handler det om å se personens prestasjoner over tid, med korrekt informasjon fra en objektiv synsvinkel, samt å ta personens interesser og etiske verdier i betraktning. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

## 2.7 Påstandsutvikling

For å komplimentere problemstillingen vår så har vi på bakgrunn av teorien utarbeidet tre påstander som vi ønsker å bekrefte eller avkrefte gjennom analyser av datamaterialet. Først vil vi presentere teorien vi har basert påstandene på, før vi kommer til selve påstanden.

Hvordan en leder kommuniserer med sine ansatte har veldig mye å si for organisasjonskulturen. For å i det hele tatt ha sosialt samspill mellom de ansatte og leder trenger man kommunikasjon. En sosial leder som kommuniserer godt vil også skape økt tillit hos sine ansatte, som igjen påvirker kulturen. Blant annet tilbakemeldinger, en form for kommunikasjon fra lederen, er avgjørende for god læring, redusert usikkerhet og for å dekke kontaktbehov. Både lederens atferd og hvordan lederen og de ansatte kommuniserer med hverandre, henger sammen med organisasjonskultur. Hvor vi ser at en god kultur gir bedre motivasjon, mindre usikkerhet, økt tillit og bedre samarbeid. På bakgrunn av disse teoriene har vi formulert følgende påstand:

*Påstand 1: Ledere som deltar sosialt og kommuniserer godt bidrar til å skape en bedre opplevd kultur.*

Fra de sosiale motivasjonsteoriene ser vi mye på hvordan en følelse av rettferdighet og lik behandling skaper økt motivasjon blant de ansatte. Basert på disse teoriene har vi formulert følgende påstand:

*Påstand 2: Motivasjon er et resultat av rettferdighet.*

Kognitiv evalueringsteori forklarer hvordan både ytre og indre krefter skaper motivasjon. Ytre motivasjon skapes av en forventning om at det skal komme en belønning av å fullføre arbeidet. Belønning kan være fysiske ting som lønning, men også komme i form av for eksempel anerkjennelse fra lederen. Indre motivasjon kan være i form av å sette seg mål man ønsker å oppnå for seg selv. Også målsettingsteori underbygger dette: spesifikke mål å jobbe mot er motiverende. Fra avsnittet om "kommunikasjonens funksjoner" nevnes det at tilbakemelding er en sentral faktor for motivasjon. På bakgrunn av disse teoriene har vi dermed formulert følgende påstand:

*Påstand 3: Motivasjon er et resultat av spesifikke mål, anerkjennelse og tilbakemeldinger.*

### **3. Metode**

I dette kapittelet skal vi presentere fremgangsmåten vi har valgt for å besvare problemstillingen, samt valgene som ble tatt underveis gjennom prosessen. *"Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten."* (Jacobsen, 2015, s.23) Vi skal diskutere forskningsdesign, hvordan datainnsamlingen foregikk, dataanalyse, reliabilitet og validitet. Hensikten med dette kapittelet er å gi dere som lesere et detaljert innblikk i prosessen og hvordan den ble utført, samt vise vår egen vurdering av den metodiske fremgangsmåten.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Det første man må gjøre når man skal gjennomføre en undersøkelse er å bestemme seg for problemstilling og hvordan man ønsker å finne et svar på problemstillingen. Hvordan man ønsker å besvare problemstillingen bestemmer veien videre. Hvem og hva som skal undersøkes, hvordan undersøkelsen skal foregå og hvilket tidsaspekt man har til rådighet er ting som er med på å bestemme utførelsen av undersøkelsen. Hvilke valg vi har tatt på veien mot et svar på problemstillingen er beskrevet i kapittelet under.

### 3.1.1 Undersøkelsens formål

Formålet med undersøkelsen vår er å se på sammenheng mellom lederstil, kultur, motivasjon og kommunikasjon i en organisasjon. Vi håper undersøkelsen vil kunne gi oss en større forståelse av sammenhengen mellom motivasjon, lederstil, kommunikasjon og organisasjonskultur, men også lære oss mer om hvordan kulturen i organisasjoner fungerer i praksis. Prosessen vil forhåpentligvis også kunne gi oss en dypere kunnskap om hvordan kulturen i en organisasjon påvirker de ansattes motivasjon, og hvilke funksjoner og goder som kan komme fra en god organisasjonskultur.

Utgangspunktet for våre analyser har vært å se om vi kunne finne sammenhenger vi ikke hadde forventet på forhånd. Det å bekrefte selvfølgeligheter er av begrenset interesse, det som er spennende med en slik oppgave og analyser er å se om det finnes sammenhenger vi ikke hadde forventet.

### 3.1.2 Problemstilling

Når man skal utarbeide en problemstilling i en undersøkelse så er det på bakgrunn av et valgt tema. Det er det valgte tema som ofte bestemmer utvalget, undersøkelsens design og tidsaspektet på undersøkelsen. Temaet i denne oppgaven omhandler kultur, motivasjon, lederstil og kommunikasjon. Siden vi har relativt lite tid tilgjengelig så ønsker vi å benytte et deduktiv undersøkelsesdesign i vår oppgave, hvor man går fra teori, til hypotese og over til empiri. (Jacobsen, 2015) På bakgrunn av valgt tema og funn i teorien så ble problemstillingen vår;

*Hvordan er samspillet mellom lederstil, kultur, kommunikasjon og motivasjon i en organisasjon?*

På bakgrunn av denne problemstillingen, og med utgangspunkt i teorien, så utarbeidet vi, som utdypet tidligere, tre påstander som vi ønsker å undersøke nærmere.

*Påstand 1: Ledere som deltar sosialt og kommuniserer godt bidrar til å skape en bedre opplevd kultur.*

*Påstand 2: Motivasjon er et resultat av rettferdighet.*

*Påstand 3: Motivasjon er et resultat av spesifikke mål, anerkjennelse og tilbakemeldinger.*



### 3.1.3 Undersøkelsens design

Undersøkelsen vår er en enkeltstående tverrsnittsundersøkelse som gir et bilde av hvordan de tre organisasjonene vi har benyttet oppfatter de forhold vi undersøker i det aktuelle tidsrommet. En tverrsnittsundersøkelse har sin styrke når man skal studere virkeligheten på kun et tidspunkt, vi får et øyeblikksbilde av realiteten. Tverrsnittsundersøkelser kan være studier av hele populasjoner, slik som i vårt tilfelle når vi undersøker alle de ansatte i organisasjonene på et gitt tidspunkt. En slik undersøkelse har sine fordeler når man skal undersøke en gitt tilstand på et gitt tidspunkt og man skal se på om ulike fenomener varierer sammen. (Jacobsen, 2015).

Vi valgte en tverrsnittsundersøkelse med et relativt lite utvalg i all hovedsak på grunn av tiden vi hadde til rådighet til oppgaven. Hadde vi hatt en lengre tidshorisont for å arbeide med oppgaven så hadde det vært interessant å kunne intervjuet et par personer fra hver organisasjon. I tillegg så hadde det vært interessant å kunne ha en oppfølgende undersøkelse en tid etter for å se om de organisasjonene som sier de har fokus på kulturen faktisk får til en positiv endring innad i organisasjonen.

På bakgrunn av vår problemstilling, som er en deduktiv problemstilling, så ble også en spørreundersøkelse det naturlige valget da vi enklere kan se på tidligere litteratur og lage en spørreundersøkelse ut ifra det. Vi begynte oppgaven vår med å finne ut hvilke teorier som kunne benyttes for å se nærmere på vår problemstilling, valg av teorier la føringen for hvilke spørsmål vi ønsket å stille til organisasjonene.

### 3.1.4 Valg av metode

På bakgrunn av de faktorene vi gikk nærmere inn på under undersøkelsens design så ble vår metode datainnsamling med spørreundersøkelse. Vi utarbeidet to separate spørreundersøkelser en til ledergruppen og en til de ansatte i tre ulike organisasjoner. Dette er i hovedsak en kvantitativ undersøkelse hvor vi samler inn data gjennom et spørreskjema. En av svakhetene til en kvantitativ spørreundersøkelse er at man har liten mulighet til å undersøke årsakene bak de svarene man får. Vi valgte derfor å legge til noen åpne spørsmål hvor respondentene kunne

utdype hvorfor de mener at for eksempel kulturen har blitt dårligere, hvorfor det er viktig å delta sosialt eller hvilke faktorer som gjør at man føler på usikkerhet på arbeidsplassen.

### 3.1.5 Datainnsamling

Etter at vi hadde valgt hvilken metode vi ønsket å benytte for å gjennomføre undersøkelsen begynte jobben med å utarbeide undersøkelsen.

Vi valgte å føre en hovedsakelig kvantitativ tilnærming, i form av spørreundersøkelser med mulighet for både avkrysning og åpne spørsmål, for innsamlingen av data. Dette var et valg vi gjorde på bakgrunn av både tidsrammen på prosjektet, men også fordi det vil gi tilstrekkelig med datagrunnlag. Den dataen vi samler inn vil kunne gi et svar på vår deduktive problemstilling.

Vi utarbeidet spørreundersøkelsen på bakgrunn av teorien vi ønsket å anvende. Vi formulerte spørsmål, som kunne gi oss spennende tilbakemeldinger med tanke på problemstillingen vår. Vi utarbeidet to spørreundersøkelser, en til leder og mellomlederne og en til de ansatte. Dette er for å få et mer helhetlig bilde av kulturen i organisasjonene, samtidig som dette kunne gi bakgrunn for gode diskusjoner etter analysene. Spørreskjemaene har flere likhetstrekk for å kunne se om det er en sammenheng mellom det ledergruppen føler selv de gjør og hvordan de ansatte opplever det. En slik triangulering har den fordel at om de ulike perspektivene peker i ulik retning, indikerer det at perspektivene har skjevhet, mens om perspektivene peker i samme retning kan det indikere at resultatene har høy validitet (Yin, 1994).

Siden det er en deduktiv, kvantitativ undersøkelse, valgte vi å gjøre det mulig for deltakerne å skrive lengre og mer utdypende svar, i tillegg til svaralternativer som mesteparten av spørsmålene besto av. Årsaken til dette var at det var visse tema vi ønsket litt mer utdypende informasjon rundt, i tillegg til at vi ønsket å gi leder og de ansatte muligheten til å komme med ekstra kommentarer om de følte det var nødvendig. Den ferdige undersøkelsen besto av 27 spørsmål og ble predikert til å ta rundt 10 minutter å svare på.

### 3.1.6 Utvalgsstrategi og størrelse

Når vi hadde valgt datainnsamlingsmetode var neste steg å finne ut hvor, og til hvor mange, vi skulle sende ut undersøkelsen. Siden vi har en deduktiv, kvantitativ undersøkelse, er det anbefalt med minst 40-50 respondenter (Stebbins, 2001). Vi benyttet nettverket vårt og sendte ut forespørsler til flere ulike organisasjoner i nærområdet. Tre av de organisasjonene vi tok kontakt med ønsket gjerne å svare på undersøkelsen og vi endte til slutt opp med å sende ut undersøkelsen til 93 personer. Hos de tre organisasjonene så var det hhv. 24, 11 og 58 mottakere av undersøkelsen. De tre organisasjonene er innenfor hotell og restaurant bransjen, samt en innen bank og finans. Alle tre er relativt store aktører med en ansattgruppe som er relativt stor med tanke på bransjen. Hos alle tre organisasjonene ble det sendt ut en undersøkelse til ledergruppen og en annen til de ansatte. Ledergruppen inneholdt både de øverste lederne og mellomlederne i organisasjonen. Vi valgte å inkludere flere enn øverste leder inn under lederbegrepet for å få et større inntrykk av hvordan ledelsen opererer, samt for å utvide leder utvalget. For oss så ble det også en fordel å sende undersøkelsen til flere organisasjoner for å kunne generalisere resultatene, for å få et større utvalg, samt for å kunne anonymisere svarene i større grad.

### 3.1.7 Frafall og svarprosent

*"Når vi mister enheter i utvalgsundersøkelse, kaller vi det frafall av enheter."* (Jacobsen, 2015, s. 290). Frafall kan skje i fire ulike faser; når vi går fra hele populasjonen til den faktiske populasjonen, fra faktisk populasjon til teoretisk utvalg, de som mottar undersøkelsen, men velger å ikke svare og den siste er de som svarer, men ikke på alle spørsmålene. (Jacobsen, 2015). I vår oppgave ble det, som nevnt tidligere, nødvendig å innskrenke utvalget ganske tidlig på grunn av tidshorisonten på oppgaven. Vår største utfordring var egentlig frafall som hører til under de som valgte å ikke svare på undersøkelsen. Totalt i de tre organisasjonene vi snakket med så var det som nevnt over 93 personer som mottok undersøkelsen. Av disse 93 så var det 33 som responderte, hhv 10, 6 og 17 respondenter hos de tre organisasjonene. Frafallet er relativt stort, med en svarprosent på 35,5%. Men av respondentene har de aller fleste svart på alle spørsmålene. Ved at vi har et såpass lite utvalg som har valgt å respondere, fører dette til noen utfordringer i det videre analyse arbeidet, det kan være en utfordring å generalisere resultatene over til en større populasjon. Selv om utvalget vårt er relativt lite, er det veldig nærme

anbefalingen om å ha 40-50 respondenter i en kvantitativ undersøkelse. Det at antall respondenter er så lite er noe vi er veldig observante på i den videre analysen. Det kan være usikkerhet om man kan generalisere funnene over til hele populasjonen når antall respondenter er så lavt. Vi kan ikke dra konklusjoner for andre enn det utvalget som har svart på undersøkelsen.

Det finnes flere grep man kan ta for å sikre en større svarprosent hos de man sender undersøkelsen til. Man kan personalisere spørreskjemaet, purrerunder, anonymitet, belønninger, undersøkelsens nytte og spørreskjemaets form og lengde (Jacobsen, 2015). Av disse grepene så har vi benyttet oss av purrerunder, sikret anonymiteten, utformet et spørreskjema som er enkelt å forstå, samt kort og vi har prøvd å kommunisere undersøkelsens nytte. En utfordring vi hadde var at i den ene organisasjonen så dukket det opp en sperre slik at de ikke klarte å åpne undersøkelsen. Noe som hverken vi eller kontaktpersonen ble opplyst om før etter vi hadde sendt purring. Dette kan være en årsak til frafallet i den ene organisasjonen.

## 3.2 Dataanalyse

Videre skal vi se på hvordan vi har bearbeidet datamaterialet som ble samlet inn. Vi gir en kort innføring i de ulike analysene vi har benyttet oss av. I tillegg så skal vi gi en oppsummering av hvordan vi har kodet variablene samt hvordan vi har kategorisert spørsmålene.

### 3.2.1 SPSS og Nettskjema

Vi har brukt Nettskjema når vi har samlet inn data til oppgaven vår. Nettskjema er et undersøkelsesverktøy utviklet av universitetet i Oslo. Det er et verktøy som har gitt oss stor fleksibilitet i form av hvordan vi kunne utforme spørsmål og mulighetene respondentene har til å svare. Det er også et verktøy som er sikkert med tanke på personvernet til respondentene. Nettskjema gjør det også enkelt å overføre dataene vi har samlet inn over i IBM SPSS for analyse.

Programmet vi har brukt for å analysere dataene vi har samlet inn er IBM SPSS. Dette er et dataverktøy som lar oss gjøre gode analyser med høy grad av nøyaktighet, Det er fleksibelt og lett for oss å tilpasse til behovene vi har hatt i arbeidet med denne oppgaven. Samtidig er IBM

SPSS et dataverktøy vi har fått opplæring i igjennom faget MET3001 tidligere i studieforløpet vårt.

### 3.2.2 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk er en metode for å beskrive og analysere data på en enkel måte. Det inkluderer vanligvis flere statistiske mål, blant annet gjennomsnitt, median og standardavvik. Gjennomsnittet er en måling av sentraltendens, og beregnes ved å summere alle verdiene i datasettet og deretter dele summen med antall observasjoner. Medianen er den midterste verdien i datasettet når det er sortert i stigende eller synkende rekkefølge. Standardavviket er et mål på spredningen av dataene rundt gjennomsnittet, og beregnes ved å finne gjennomsnittlig avvik fra gjennomsnittet. Disse statistiske målene kan gi en rask og enkel forståelse av datasettet, og er ofte brukt som et første steg i statistisk analyse. Vi har benyttet deskriptiv statistikk for å se på sammenhenger mellom det ledelsen har svart og det de ansatte har svart. Dette er interessant når det kommer til spørsmål om kommunikasjon, kultur og viktigheten av å delta sosialt. Fordi det er en ting hva ledelsen føler at de selv er gode på, men liksom viktig er hvordan de ansatte opplever det.

### 3.2.3 Korrelasjon

En korrelasjonsanalyse er en statistisk analyse som sammenligner en eller flere variabler. *"Korrelasjonsmål sier noe om hvorvidt de som har krysset av for et visst svaralternativ på ett spørsmål, også har en tendens til å krysse av for et bestemt alternativ på et annet spørsmål."* (Jacobsen, 2015, s. 337). Korrelasjonskoeffisienten angir hvor sterk denne sammenhengen er, og vi har brukt Pearsons r. Som en tommelfingerregel vil verdier på under 0,3 vise til en svak korrelasjon, mellom 0,3 og 0,5 vise til en middels korrelasjon og over 0,5 vise til en sterk korrelasjon (Jacobsen, 2015)

Noe annet vi ser på under en korrelasjonsanalyse er verdien til " sig ", altså signifikansnivået til analysen. Vi setter et signifikansnivå på 90%, da vi ønsker å kunne si med 90% sikkerhet at det faktisk er en sammenheng mellom variablene vi ser på. Vi kan altså si med

90% sikkerhet at det finnes en sammenheng dersom  $\text{sig} < 0,1$ . Om signifikansnivået er under 0,1 så kan man forkaste nullhypotesene man har utarbeidet og si at det er en samvariasjon mellom de to variablene. En oversikt over alle nullhypotesene vi har benyttet i vår oppgave finnes i vedlegg 4.

### 3.2.4 Regresjon

Regresjon er en analyse man bruker for å finne sammenhenger mellom en eller flere variabler. Man tar utgangspunkt i en avhengig variabel og en, eller flere, uavhengige. Vi har i våre analyser benyttet oss av multivariat regresjonsanalyse, det vil si en analyse med flere enn to variabler.

Den generelle formelen for multivariat regresjonsanalyse er  $y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 \dots \beta_kx_k + e$

For at man skal kunne forkaste en hypotese ved en regresjonsanalyse så må P-verdien (sig-verdien) være under det valgte signifikantverdien, her 10%. I tillegg til P-verdien så vil Beta verdien i analysen fortelle oss hvilke av de uavhengige variablene som har størst forklaringskraft på den avhengige. En annen analyse man kan se på er ANOVA test for å teste hypotesene mellom de forskjellige gruppene i datasettet. Også her så vil en P-verdi under 0,1 bety at det er signifikant forskjell mellom gruppene. Til slutt så vil Adjustet  $R^2$  fortelle oss hvor stor forklaringsgrad modellen har. Hvor mye av variasjonen i datamaterialet blir forklart av modellen. En høy score her vil si at modellen forklarer mye av variansen. (Libæk, 2022.)

### 3.2.5 Multikolaritet

Fravær av multikolaritet er en forutsetning for å kunne gjennomføre en regresjonsanalyse. Multikolaritet handler om det er perfekt samvariasjon mellom noen av de uavhengige variablene eller ikke. Hvis det er perfekt korrelasjon mellom to, eller flere, variabler så er det vanskelig å kunne konkludere med hvilken av de variablene som faktisk forklarer den andre. Om det er den uavhengige som forklarer den avhengige eller motsatt. Vi kan benytte Pearsons r og VIF verdier for å undersøke om man har et multikolaritets problem. Dersom Pearsons r i korrelasjonsanalysen er større enn 0,7 mellom to av de uavhengige variablene så har man et problem. I tillegg til Pearsons r så bør VIF verdiene i regresjonsanalysen være under 10, aller helst under 5. (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2005).

### 3.2.6 Omkoding av variabler

Når datainnsamlingen var overstått startet jobben med å jobbe med variablene for å kunne tolke de i SPSS. For at SPSS skal kunne behandle et datamateriale må man omkode spørsmålene, og svarene, til tallverdier slik at man kan gjennomføre analyser. Man må omkode alle spørsmålene, både de som er på en likert skala, de som har flere svaralternativ, samt de dikotome variablene. For de dikotome variablene så har ansatt fått verdien 1, mens leder er 0.

En oversikt over hvordan spørsmålene, både fra undersøkelsen til leder og ansatt, er omkodet og forkortet ligger vedlagt som vedlegg nr. 3. I den videre analysen er forkortningene i stor grad benyttet. For å spare tid har vi kun fokusert på omkodingen på de variablene vi har benyttet i den videre analysen.

### 3.2.7 Avhengig og uavhengig variabel multippel regresjonsanalyse

Den avhengige variabelen i vår multiple regresjonsanalyse er "Hvor motivert er du på jobb". Denne har vi valgt på bakgrunn av teorien hvor vi ser at ulike faktorer som kommunikasjon, rettferdighet, likeverd, tillit og lederstil er ulike perspektiver som kan påvirke motivasjonen. Innen både kognitiv og sosiale motivasjonsteorier så går disse faktorene igjen som årsaker til økt motivasjon. Det var derfor interessant for oss å se om det man finner i teorien stemmer i utvalget vårt. Om empirien vil bekrefte teori eller ikke. Variabelen "Hvor motivert er du på jobb" ble målt ved en 5 punkts Likert svarskala hvor 1 var *i liten grad* og 5 var *i stor grad*.

Som de uavhengige variablene i analysen så har vi benyttet "negative tilbakemeldinger", "spesifikke mål" og "anerkjennelse". "Spesifikke mål" er en variabel som vi har kategorisert til å måle motivasjon, jf tabell 7. Vi valgte å ha med den for å se om det å ha spesifikke mål man jobber mot vil øke motivasjonen ikke, noe teorien sier at det skal. Mens variabelen "negative tilbakemeldinger" i større grad måler kommunikasjonen mellom ledergruppen og hvordan det å få negative tilbakemeldinger vil påvirke motivasjonen. Variabelen hadde en noe overraskende påvirkning på den avhengige variabelen, noe vi går nærmere inn på under regresjonsanalysen. Den siste variabelen "anerkjennelse" har vi kategorisert for å måle rettferdighet og anerkjennelse på arbeidsplassen. Rettferdighet og anerkjennelse på arbeidsplassen er ifølge teorien en viktig

faktor for opplevd motivasjon. Alle variablene ble målt ved en 5 punkts Likert svarskala hvor 1 var *i liten grad* og 5 var *i stor grad*. En fullstendig oversikt over hvordan vi har kategorisert de ulike variablene finnes som vedlegg 7 og 8.

### 3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet handler om påliteligheten og gyldigheten til undersøkelsen. Gjennom å reliabilitets- og validitetstesting sjekker vi om måleinstrumentet, altså spørreundersøkelsen, måler det den skal måle, og hvorvidt vi kan forvente et lignende resultat om undersøkelsen ble gjentatt. Under dette kapittelet skal vi se nærmere på vår egen undersøkelses reliabilitet og validitet.

#### 3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet, og måler i hvilken grad måleinstrumentet gir konsistente svar når man gjentar undersøkelsen. Altså om samme undersøkelse blir gjort av noen andre, ville de endt opp med samme resultat som oss? *"Vi må spørre om selve måten vi har gjennomført undersøkelsen på, kan være årsaken til de resultatene vi ender opp med."* (Jacobsen, 2015, s. 377).

Det at vi har valgt å bruke en kvantitativ undersøkelse som måleinstrument gjør det litt lettere med tanke på reliabilitet enn ved en kvalitativ undersøkelse. Vi har ikke sittet ansikt til ansikt med respondentene, og dermed ikke kunne påvirket dem direkte. En spørreundersøkelse, spesielt en der flesteparten av spørsmålene kommer med svaralternativ, gir heller ikke mye rom for egen tolkning. Det skal derfor være veldig mulig for noen andre å få like resultater dersom de også bruker vårt spørreskjema. Noe som påvirker reliabiliteten på en dårlig måte, er hvor lite utvalget vårt ble. Med bare 33 respondenter vil vi ikke med sikkerhet kunne overføre noen resultater på andre populasjoner.

For å finne ut om vi har gjennomført undersøkelsen på en så nøytral og objektiv måte som mulig, kan vi se på ulike forhold som forstyrrer. Forhold som forstyrrer er ulike situasjoner som kan bidra med å skape et subjektivt bilde fra vår side, og dermed påvirke resultatene. Det



første forholdet vi skal se på er utformingen av selve spørreskjemaet. Her nevner Jacobsen blant annet ledende spørsmål, ledende spørsmålskontekst, uklare spørsmål og doble spørsmål som årsak til feilkilder.

Vi har prøvd å formulere objektive spørsmål som ikke på noen måte skal lede informantene verken den ene eller den andre veien, det er heller ingen doble spørsmål i skjemaet vårt. Derimot kan det være uklare spørsmål eller spørsmål der vi gjerne kunne ha definert hva vi mener med ulike begreper for å være sikre på at ikke informanten misforstår. For eksempel spørsmålene rundt kulturen på arbeidsplassen; hvor bra den er, hva som gjør den bra/dårlig og hvorvidt de aktivt jobber mot å endre den, er det ikke definert hva vi mener med kultur spesifikt, og informantens egen tolkning av begrepet vil derfor påvirke svarene.

Et annet forhold som forstyrrer, er trekk ved respondentens kontekst. "*Når vi gjennomfører undersøkelser ved hjelp av spørreskjemaer, har vi små muligheter til å kontrollere hvilken situasjon den som svarer, befinner seg i.*" (Jacobsen, 2015, s. 379). Hvilken situasjon og hvilke omgivelser informanten befinner seg i under undersøkelsen kan ha svært mye å si for svarene vi ender opp med. For eksempel om informanten er i en stressende situasjon mens undersøkelsen pågår, kan det føre til forhastede svar. Om informanten er overvåket vil også dette kunne påvirke svarene, for eksempel om lederen selv står i bakgrunnen og følger med vil det være ekstra vanskelig å svare "negativt". Vi har som sagt ingen anelse om hvor og hvordan undersøkelsen vår er blitt svart på, og må derfor bare gå ut ifra at informantene har svart ærlig og ikke har gitt forhastede svar.

Reliabilitet kan vi teste ved hjelp av Cronbach Alpha i SPSS, der en verdi over 0,6 er tilfredsstillende. Cronbach Alpha tester påliteligheten. Når Cronbach Alpha beregnes i SPSS, angis først variablene som utgjør skalaen. Deretter beregner SPSS den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom alle variablene og beregner en gjennomsnittlig inter-item korrelasjon. Deretter brukes denne informasjonen til å beregne Cronbach Alpha. Vi satte inn alle variablene vi har brukt i korrelasjonsanalysen, og fikk ut en verdi på 0,671. Dette vil si at vi har en tilfredsstillende reliabilitet (George & Mallery. 2003).

### 3.3.2 Validitet

Validitet handler om troverdigheten og gyldigheten til undersøkelsen. Her må vi se på om måleinstrumentet måler det vi mener at det skal måle. Som nevnt tidligere kan respondentenes ulike tolkninger av begreper som dukker opp i spørreskjemaet, være en utfordring. Det kan hende respondenten har en ulik definisjon på begreper enn vi undersøkerne har, og da vil vi ikke få svar på det vi faktisk ønsker å måle, men heller det respondenten tror vi måler. "*Begreper som disse kan ikke måles direkte. Vi må finne noen spørsmål som kan fungere som indikatorer på de mer teoretiske begrepene.*" (Jacobsen, 2015, s. 351). Altså til å måle ett fenomen, har vi formulert flere spørsmål med forskjellige begreper og ordvalg, som egentlig skal kunne måle det samme. På denne måten sikrer vi oss i større grad at undersøkelsen måler det den skal. Men vi ser også i ettertid at vi kunne ha lagt inn flere spørsmål for å måle for eksempel rettferdighet og anerkjennelse for å få et mer helhetlig bilde.

En annen positiv side med at vi har laget vårt eget spørreskjema, er at vi har formulert spørsmål som vi mener vil gi oss gode nok svar på alle de ulike begrepene og fenomenene vi ønsket å utforske. Alle spørsmål i undersøkelsen er relevante for det vi undersøker, og alle spørsmål henger sammen i en viss grad. Det at spørsmålene i en viss grad henger sammen vil også kunne hjelpe respondentene med å skjønne hva vi mener med de ulike spørsmålene og begrepene, da de allerede er satt inn i konteksten vi undersøker.

Dersom vi har flere spørsmål som undersøker samme fenomen, vil det være naturlig å anta at det er en empirisk samvariasjon mellom disse. For å undersøke om de samvarierer kan vi kjøre en korrelasjonsanalyse. "*Er det en klar og sterk korrelasjon mellom spørsmålene, kan vi til en viss grad si at de måler det samme fenomenet.*" (Jacobsen, 2015, s. 355). Vi har gjennomført en korrelasjonsanalyse hvor vi undersøkte samvariasjonen før vi valgte variabler til regresjonsanalysen. Ved å gjøre dette så undersøkte vi hvilke variabler som i for stor grad samvarierer og vil gi oss en utfordring med å kunne gi en objektiv årsak/virkning analyse.

## 3.4 Forskningsetikk

Når man gjennomfører en undersøkelse så er det en del etiske aspekter man bør være påpasselig med. Man samler inn sensitiv informasjon om personer som man må være påpasselig med at ikke

blir misbrukt eller publisert. Det er viktig at man i en oppgave skal opprettholde anonymitet for respondentene og at man behandler datamaterialet med forsiktighet. I dette kapittelet så skal vi gå inn på hvordan vi har gått frem for å sikre en god forskningsetikk og anonymitet hos respondentene.

### 3.4.1 Informert samtykke

" *Den grunnleggende forutsetningen for begrepet informert samtykke er at den som undersøkes, skal delta frivillig i undersøkelsen, og at den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes, vet om hvilke farer og gevinster som en slik deltakelse kan medføre.*" (Jacobsen, 2015, s. 47). Gjennom fire punkter så kan man se nærmere på dette kravet; kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse.

Kompetanse handler om at de som undersøkes skal ha evnen til å ta et eget valg basert på informasjon og egne overveielser av fordeler og ulemper. Vi har sendt spørreskjemaet vårt til organisasjoner der det jobber voksne mennesker som vi vil tro er helt kompetente til å bestemme om de vil delta eller ikke. I tillegg la vi til en samtykkeerklæring i spørreskjemaet der alle måtte huke av på om de ønsket å delta eller ikke.

Frivillighet går ut på om alle som deltok i undersøkelsen deltok av fri vilje, eller om de ble påvirket av ytre press til å delta. I vårt tilfelle ble det sendt ut mail til lederne av organisasjoner vi ønsket å undersøke, der lederen ble informert om hva en deltakelse ville innebære og der vi spurte om de ville være interessert i dette. De organisasjonene som takket ja til tilbudet om å være med i undersøkelsen vår, ble det sendt spørreundersøkelse til lederen, som deretter videresendte undersøkelsen til sine ansatte. Basert på den lave svarprosenten blant de ansatte, tror vi ikke at det har vært mye press på å ta undersøkelsen, og dermed vil vi si at alle som har svart oss har gjort det frivillig.

Full informasjon rundt hva undersøkelsen innebærer bør bli gitt til de som skal undersøkes. " *Det bør omfattes opplysninger om undersøkelsens hovedhensikt og om hvordan resultatene skal benyttes.* " (Jacobsen, 2015, s. 48). I selve spørreskjemaet ble det skrevet kort hvem vi er, og hva hensikten med spørreundersøkelsen var. I tillegg fikk lederne mail om hvordan vi skulle bruke informasjonen og hvordan vi skulle holde enkeltpersoner anonyme.

Lederne fikk også mulighet til å stille spørsmål om det var noe mer de ønsket å vite. Basert på alt dette vil vi påstå at de som fullførte undersøkelsen hadde tilstrekkelig med informasjon rundt hva hensikten var og hvordan vi tenker å bruke resultatene. Vi mener at informasjonen organisasjonene mottok av i oss over mail og introduksjonen i selve spørreundersøkelsen er tilstrekkelig, slik at respondentene forstod hva de var med på og konsekvensen av det.

Med bakgrunn i de fire kravene om kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse, vil vi konkludere med at alle deltakere i undersøkelsen vår har gitt et informert samtykke.

### 3.4.2 Konfidensialitet

Når man svarer på en spørreundersøkelse så er det et krav at man skal kunne holdes anonym og at man ikke skal kunne gjenkjennes. I små utvalgsstørrelser så kan det være vanskeligere å garantere for anonymitet da størrelsen på utvalget gjør at enkelte personer er lettere gjenkjennbare. I stedet for et krav om anonymitet, så er det heller et krav om konfidensialitet. Det kan være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner, men at de som gjennomfører undersøkelsen garanterer at personopplysninger blir spredt eller at de setter i gang tiltak for å unngå at personer kan bli gjenkjent. (Jacobsen, 2015)

I vår oppgave, som består av et relativt lite utvalg, så har vi tatt et par grep for å unngå at respondentene kan kjenne seg igjen. Det første vi gjorde er at vi bare har hatt kontakt med en person i hver organisasjon, slik at vi faktisk ikke vet hvem personene som deltar er. Vi valgte også å sende spørreundersøkelsen til denne personen, slik at den kunne videreformidle undersøkelsen, for å sikre at vi ikke får en liste over hvem som har mottatt undersøkelsen. De tre ulike organisasjonene ønsket også at organisasjonsnavnet ikke skulle nevnes i oppgaven. Det er på bakgrunn av dette ønsket at en beskrivelse av de ulike organisasjonene ikke er med i oppgaven, utover hvilken bransje de tilhører. Eneste personopplysningen vi samlet inn var om de var fulltidsansatte eller ikke, og om hvor lenge de har vært ansatt. Men siden organisasjonene er anonymisert og dataen fra alle tre organisasjonene er samlet så vil det være vanskelig å identifisere noen. I tillegg så gjør det tiltaket med at vi ikke har noen informasjon om deltagerne gjøre at vi ikke klarer å koble informasjon med person. Summen av disse tiltakene gjør at respondentene ikke vil være gjenkjennbare i oppgaven og fremstillingen av undersøkelsen.

### 3.4.3 Meldeplikt

Alle empiriske undersøkelser som blir gjennomført skal meldes inn til Datatilsynet. Det er ikke bare om dataene er anonymisert i den ferdige rapporten som er tilstrekkelig for å sikre anonymitet, men også hvordan man behandler personinformasjon underveis i undersøkelsen. (Jacobsen, 2015) Som nevnt tidligere så valgte vi å ikke ha noen direkte kommunikasjon med respondentene for å sikre anonymitet. Derfor har det også vært svært lite personinformasjon som vi har måttet behandle. Siden vi også benyttet oss av Nettskjema til å gjennomføre undersøkelsen så bidrar dette også til anonymitet. For å sikre at vi ikke behandler personopplysninger feil så meldte vi inn prosjektet vårt til SIKT (tidligere NSD) for å få en vurdering på om vår undersøkelse fulgte reglementet for konfidensialitet. Sikt godkjente undersøkelsen vår og konkluderte med at vi har fulgt alle retningslinjer for å sikre personvernet til respondentene.

## 4. Empiri/analyse

I dette kapittelet skal vi gjennomføre en deskriptiv analyse, en korrelasjons analyse og en regresjonsanalyse for å se om vi kan bekrefte eller avkrefte de tre påstandene. Først ut er en deskriptiv analyse før vi videre skal se på korrelasjon og regresjon. Helt til slutt tar vi en titt på de åpne spørsmålene i spørreundersøkelsen for å se hva de ansatte og ledelse har skrevet der.

### 4.1 Deskriptiv analyse

	Antall	Median	Gjennomsnitt	Standardavvik
Positive tilbakemeldinger leder	12	4	4,08	0,996

Negative tilbakemeldinger leder	12	4	3,67	0,651
Positive Tilbakemeldinger ansatt	21	4	3,9	0,995
Negative Tilbakemeldinger ansatt	21	4	3,62	1,117
Har kulturen Blitt 1.Verre 2.Uendret 3.Bedre leder	12	3	2,42	0,793
Har kulturen Blitt 1.Verre 2.Uendret 3.Bedre ansatt	20	2	2,40	0,598
Hvem skaper kulturen 0. Leder 1. Ansatt leder	12	0,5	0,5	0,552

Hvem skaper kulturen				
0. Leder	21	1	0,71	0,463
1. Ansatt				
ansatt				
Deltar sosialt leder	12	4,5	4,17	1,030
Deltar sosialt ansatt	21	4	3,81	1,401

Tabell 1 Deskriptiv analyse

Deskriptiv statistikk er som nevnt en måte å få oversikt over dataene vi har samlet inn. Hovedoppgaven til den deskriptive statistikken er å legge grunnlaget for videre analyser. Det vi kan lese ut ifra vår deskriptive analyse er at opplevelsen til ansatte og ledelse i de variablene vi har valgt å se på samstemmer ganske bra. Nå er ikke deskriptiv statistikk en metode man kan trekke noen konklusjoner ut ifra, det er likevel påfallende at ledelse og ansatte har mange av de samme oppfatningene. Det vi kan trekke fram som litt interessant er at ifølge verdibasert ledelse er det i hovedsak ledelsen som har ansvaret for å skape kulturen på arbeidsplassen, men der ledelsen har et gjennomsnitt på 0,5 har de ansatte et gjennomsnitt på 0,71. Som vil si at ansatte mener det er de som skaper kulturen, mens teorien forteller at det er ledelsen som bærer dette ansvaret. Medianen er enda tydeligere hos ansatte, der den havner på 1. Vi har få respondenter, likevel er det en interessant observasjon og de fleste ansatte mener de er ansvarlige for kulturen i organisasjonen, mens verdibasert ledelsesteorien sier noe annet.

## 4.2 Korrelasjonsanalyse

		God kultur	Bedre/verre kultur	Positive tilbakemeldinger	Negative tilbakemeldinger	Rettferdighet
God kultur	Pearson's r	1	0,138	0,697**	0,449	0,294
Bedre/verre kultur	Pearson's r	0,138	1	0,412	0,469	-0,415
Positive tilbakemeldinger	Pearson's r	0,697*	0,412	1	0,747**	0,110
Negative tilbakemeldinger	Pearson's r	0,449	0,469	0,747**	1	0,225
Rettferdighet	Pearson's r	0,294	-0,415	0,110	0,225	1

Tabell 2 Korrelasjonsanalyse leder

\*signifikans < 0,1

\*\*signifikans < 0,05

Signifikansen mellom variablene "god kultur" og "positive tilbakemeldinger" er 0,012. Dette er under signifikansnivået på 0,1 og vi kan dermed forkaste nullhypotesen og konkludere med at det er en samvariasjon mellom variablene. I praksis vil dette si at ledere som gir tilbakemelding når en ansatt har gjort en god jobb, også opplever organisasjonskulturen som god. Dette stemmer overens med teori, som blant annet nevner både anerkjennelse og tilbakemelding som kilde til økt motivasjon og dermed bedre kultur.

Vi ser også en lav signifikans-verdi mellom variablene "positive tilbakemeldinger" og "negative tilbakemeldinger", på 0,005 i tillegg til en høy Pearsons r-verdi på 0,747. Her kan vi da forkaste nullhypotesen og konkludere med at det er en veldig sterk samvariasjon mellom variablene. Det vil si at i organisasjonene vi har sett på, er ledere som gir tilbakemelding når



ansatte har gjort en god jobb, også flink til å gi tilbakemelding når de ansatte har gjort en dårlig jobb.

		Motivasjon	Sosialleder	Positive tilbakemeldinger	Negative tilbakemeldinger	Rettferdighet	Tillit	Anerkjennelse	Spesifikke mål
Motivasjon	Pearson r	1	0,275	0,256	0,411*	0,156	0,359	0,363	-0,422
Sosialleder	Pearson r	0,275	1	0,632**	-0,336	0,481*	0,480**	0,635*	0,038
Positive tilbakemeldinger	Pearson r	0,256	0,632*	1	-0,214	0,598*	0,255	0,619*	-0,226
Negative tilbakemeldinger	Pearson r	0,411	-0,336	-0,214	1	-0,266	-0,135	-0,287	0,004
Rettferdighet	Pearson r	0,156	0,481*	0,598**	-0,266	1	0,338	0,791*	-0,063
Tillit	Pearson r	0,359	0,480*	0,255	-0,135	0,338	1	0,492*	-0,032
Anerkjennelse	Pearson r	0,363	0,635*	0,619**	-0,287	0,791*	0,492**	1	-0,217
Spesifikke mål	Pearson r	-0,422	0,038	-0,226	0,004	-0,063	-0,032	-0,217	1

Tabell 3 Korrelasjonsanalyse ansatt

\*signifikans < 0,1

\*\*signifikans < 0,05

Variabelen "sosial leder" får lav sig-verdi med fire andre variabler; 0,002 med "positive tilbakemeldinger", 0,027 med "rettferdighet", 0,028 med "tillit" og 0,002 med "anerkjennelse". Her kan vi dermed forkaste fire nullhypoteser og konkludere med at variabelen "sosial leder" har en samvariasjon med de fire andre variablene. Det betyr at ansatte som mener lederen deres deltar sosialt, mener også at de får tilbakemelding av leder ved bra utført arbeid, de har tillit til leder og føler seg både rettferdig behandlet og anerkjent av lederen sin.

Vi ser også at det er disse fem variablene som seg imellom har lave sig-verdier og dermed en samvariasjon med hverandre. Dette stemmer overens med teoriene våre. God kommunikasjon skaper tillit, og god kommunikasjon består gjerne av både formell og uformell kommunikasjon. Formell kommunikasjon her er i form av (positive) tilbakemeldinger og uformell kommunikasjon er her lederens sosiale deltakelse. Det gir også mening at positive tilbakemeldinger har en samvariasjon med anerkjennelse, da det å få tilbakemelding på arbeid gir den ansatte en følelse av å bli sett. Anerkjennelse og positive tilbakemeldinger henger også sterkt sammen med rettferdighet, da man gjerne opplever det som rettferdig å få tilbakemelding og anerkjennelse etter gode prestasjoner.

Noe som derimot ikke stemmer helt overens med teoriene, er verdiene vi får mellom "motivasjon" og de andre variablene. Blant annet sier likeverdsteorien at motivasjon er et resultat av rettferdighet. Vi forventer dermed at ansatte som opplever høy rettferdighet på jobb, også skal oppleve høy motivasjon. Sig-verdien mellom "motivasjon" og "rettferdighet" er 0,501. Dette er en veldig høy verdi, og vi kan dermed ikke forkaste nullhypotesen og må konkludere med at det ikke er en samvariasjon mellom motivasjon og rettferdighet.

Noe annet interessant med motivasjon i denne analysen, er at den får sig-verdien 0,263 med variabelen «positive tilbakemeldinger», og 0,064 med «negative tilbakemeldinger». Da sig-verdien motivasjon får med «positive tilbakemeldinger» er for høy, kan vi ikke forkaste nullhypotesen, og må dermed konkludere med at det ikke er noen samvariasjon mellom variablene. Derimot har motivasjon en lav sig-verdi med «negative tilbakemeldinger», og vi kan derfor konkludere med at her er det en samvariasjon mellom variablene. Det gir mening da teoriene våre nevner tilbakemelding som en sentral faktor for motivasjon i organisasjoner. Men det er litt interessant at det er «negative tilbakemeldinger» som korrelerer med motivasjon, og

ikke "positive tilbakemeldinger". Dette betyr at de ansatte i utvalget vårt blir mer motiverte av konstruktive og negative tilbakemeldinger, enn ros og positive tilbakemeldinger.

Det er også overraskende at «motivasjon» og «spesifikke mål» har høy sig-verdi og negativ Pearsons r. Sig-verdien på 0,57 gjør at vi beholder nullhypotesen om at det ikke er noen sammenheng mellom variablene. Dette strider mot målsettingsteori som sier at motivasjon kommer av å ha spesifikke mål å jobbe mot. Det er også rart at Pearsons r er negativ, da det forteller oss at de som har spesifikke mål å jobbe mot har lav motivasjon, og at de som derimot ikke har spesifikke mål de jobber mot har høy motivasjon. Igjen strider dette mot teoriene våre om motivasjon og målsetting.

### 4.3 Multivariat regresjonsanalyse

En multivariat regresjonsanalyse forklarer som nevnt i kapittel 3.2.4 hvordan to eller flere variabler kan forklare en avhengig variabel. Hensikten med en multivariat regresjonsanalyse er å finne årsak virkning sammenhenger for et fenomen eller hendelse. Utfra vår problemstilling og forskningsspørsmål som er veldig utforskende med tanke på hva som påvirker motivasjon, ble det, som nevnt tidligere, naturlig å benytte "Hvor motivert er du på jobb?" (motivasjon) som den avhengige variabelen. Som de uavhengige variablene har vi benyttet "I hvilken grad føler du at du får tilbakemeldinger når du har gjort en dårlig jobb?" (negative tilbakemeldinger), "Har du spesifikke mål du jobber mot?" (spesifikke mål) og "Føler du deg sett og anerkjent av din leder?" (anerkjennelse). Disse tre variablene ga den sterkeste analysen med størst forklaringskraft, Adjusted R<sup>2</sup> på 0,437, det vil si at modellen forklarer 43,7% av variasjonen i modellen. Som nevnt tidligere så er en forutsetning for å gjennomføre en regresjonsanalyse at det er fravær av multikolaritet. I utgangspunktet så ønsket vi å benytte variabelen "Føler du deg rettferdig behandlet av din leder" som en uavhengig variabel, men siden Pearsons r verdien var for høy opp mot "anerkjennelse" så kunne vi ikke benytte denne. En annen test for multikolaritet er at alle VIF verdiene bør være under 5, i vår analyse så er verdiene svært nære 1 og vi har ikke et multikolaritets problem.

## Model summary

R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the estimate
0,722	0,522	0,437	0,604

Tabell 4 Model summary

## ANOVA

	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Regression	6,757	3	2,252	6,181	0,005
Residual	6,195	17	0,367		
Total	12,952	20			

Tabell 5 ANOVA

## Coefficients

	Ustandardize B	Coefficient Std.error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Statistic VIF
Konstantledd	0,971	0,873		1,112	0,282	
Negative tilbakemeldinger	0,389	0,126	0,540	3,078	0,007	1,094
Spesifikke mål	0,530	0,278	0,327	1,902	0,074	1,054
Anerkjennelse	0,308	0,124	0,446	2,483	0,024	1,148

Tabell 6 Coefficients

I Coefficients tabellen så kan vi lese av at sig-verdien for konstantleddet er 0,282. Som nevnt tidligere skal sig-verdien være under 0,1 i et 90% konfidensintervall for at vi kan forkaste nullhypotesen og konkludere med at det er samvariasjon. Siden 0,282 er større enn 0,1 må vi beholde nullhypotesen og konkludere med at det er ingen samvariasjon mellom den avhengige og de uavhengige variablene. Dette er en svakhet i modellen, men av alle de regresjonsanalysene

vi har gjennomført, så får vi fortsatt en sig-verdi som er for høy. Dette kan komme av at utvalget er så lite og at vi har fått så få svar. Vi har uavhengig av dette valgt å beholde denne analysen, siden den har gitt de beste resultatene i resten av modellen.

I en regresjonsanalyse så er det Beta verdien som forteller oss hvilken variabel som har størst forklaringskraft opp mot den avhengige variabelen. I vår analyse er det "negative tilbakemeldinger" som har størst forklaringskraft, med en verdi på 0,540. Med andre ord er det variabelen negative tilbakemeldinger som har størst påvirkning på hvor stor motivasjon man føler. Verdien på den ustandardiserte B er her størst hos "spesifikke mål", det vil si at blant de ustandardiserte verdiene så er det "spesifikke mål" som har størst forklaringskraft.

I analysen kan vi lese av at sig-verdien for "negative tilbakemeldinger", "spesifikke mål" og "anerkjennelse" er  $< 0,1$ . Det vil si at vi kan forkaste  $H_0$  og konkludere med at "negative tilbakemeldinger", "spesifikke mål" og "anerkjennelse" samvarierer med "motivasjon". Dette kan vi også finne igjen i teorien. Innen motivasjonsteorien er det som nevnt viktig med både indre og ytre motivasjon. Anerkjennelse og tilbakemeldinger er metoder for å kunne øke den ytre motivasjonen hos en ansatt. Siden resultatet viser at motivasjonen blir påvirket positivt av både indre (spesifikke mål) og ytre (anerkjennelse) motivasjon, er det viktig at en leder følger opp sine ansatte og gir de tilbakemeldinger. En leder som er opptatt av verdibasert ledelse hvor man skal skape en relasjon til de ansatte vil kunne få ansatte med høyere motivasjon enn om de ikke har fokus på kommunikasjon og målsetting. Innen målsettingsteori har også lederen en viktig oppgave hvis en ansatt opplever lav motivasjon. Ved å kunne ta i bruk målstyring kan lederen og den ansatte i felleskap utarbeide nye mål og hvordan man kan nå de for å øke motivasjonen.

Alle de uavhengige variablene har positive fortegn, det vil si at en høy verdi på motivasjon gir en høy verdi på de andre variablene. Det er ingen av de som har negativ samvariasjon. Dette kan være litt overraskende med tanke på teorien og oppfatninger man har fra før. Man kunne kanskje ha forventet at en høy score på "negative tilbakemeldinger" gir en dårligere motivasjon. At de som opplever mye kritikk i hverdagen føler på en dårligere motivasjon. Dette kan skyldes at de fleste ikke får ufortjent kritikk, men mer konstruktiv kritikk for hvordan de skal videreutvikle seg for å nå målene de har satt seg. Slik som vi finner igjen under målsetningsteori som sier at tilbakemeldinger gir større motivasjon enn ingen tilbakemeldinger. Man kan derfor se en sammenheng her med at de ansatte som mottar negative

tilbakemeldinger faktisk opplever økt motivasjon. Under korrelasjonsanalysen så finner vi også igjen dette resultatet hvor "spesifikke mål" har en positiv samvariasjon med "motivasjonen".

ANOVA testen har en sig-verdi  $< 0,1$  Vi kan forkaste  $H_0$  og konkludere med at det er samvariasjon mellom den avhengige variabelen og de uavhengige. Hvis man kan forkaste nullhypotesen betyr det at den multivariate regresjonsmodellen har en betydelig bedre forklaringskraft enn om vi kun ser på enkeltstående variabler. I vår ANOVA tabell så kan vi lese av at sig-verdien er 0,005, noe som betyr at vi kan forkaste nullhypotesen og konkludere med at regresjonsmodellen vår har en signifikant forklaringsgrad.

#### 4.4 Åpne spørsmål

I spørreundersøkelsen har vi stilt noen åpne spørsmål, spørsmål der respondenten kunne svare med fritekst. Dessverre for resultatene, har ikke alle respondentene svart. Det var en klar trend at det ble svart på spørsmålene tidlig i undersøkelsen, men ikke de som kom lenger ut i undersøkelsen. Likevel gir det oss et sammenlikningsgrunnlag, da de fleste ansatte og ledere har svart på de samme spørsmålene.

Av ledergruppen har de fleste svart på spørsmålet "Hvorfor mener du at tillit er viktig/ikke viktig?" Samtlige ledere har svart at tillit er viktig. De er også enige om at de ansatte presterer bedre om de får tillit, samt at organisasjonen tjener på dette. De forteller at tilliten er viktig for at effektiviteten skal opprettholdes når de ikke er til stede selv. Det er også en sterk relasjon mellom tillit og prestasjon. Undersøkelsen viser at lederne er oppmerksomme på viktigheten av tillit og har dette i fokus for å øke prestasjonen.

I undersøkelsen har vi også spurt om de ansatte og ledelsen mener det er viktig å delta sosialt, og hvorfor de mener det er viktig. De ansatte har svart at det å delta sosialt er viktig fordi det skaper samhold, tillit og trygghet. Det er viktig at ledelsen ikke bare sitter for seg selv, men prøver å bli en del av gruppa for å kunne skape en kortere vei mellom ansatte og leder. Dette er alle punkter som er viktig i verdibasert ledelse.

Det er interessant å se på om ledelsen mener det samme som de ansatte og om de synes det er like viktig å delta. Blant lederne som har besvart spørsmålet så er det flere som nevner at det å delta sosialt skaper samhold, man er et lag og må lære hverandre å kjenne, det å delta

hjelper på samarbeidet og man blir sterkere som en gruppe av å kjenne hverandre på flere arenaer. Fra teorien om verdibasert ledelse så vet vi at det å delta sosialt er viktig for å kunne dele sine meninger og oppnå en felles verdibase for hele organisasjonen gjennom sterke relasjoner. Ved at ledergruppen har fokus på å skape et samhold vil de også som en ringvirkning av dette kunne skape en felles verdibase for alle de ansatte og skape tillit mellom leder og ansatt.

To andre åpne spørsmål vi har spurt går på usikkerhet på arbeidsplassen og om det har vært en endring i kulturen det siste året. Disse to spørsmålene henger i en viss grad sammen, fordi hvis man føler på en usikkerhet så kan dette komme av en endring i kulturen. Først ser vi på hva de ansatte har svart på spørsmålet "Hvis "ja/delvis" hva gjør at du føler usikkerhet/ustabilitet på arbeidsplassen din?". Noen svarer at årsaken til usikkerhet henger sammen med store utskiftninger på arbeidsplassen, både blant de ansatte og hos lederen. Utskiftninger vil føre til at tillitten må bygges opp igjen og man vil få en ny dynamikk i gruppen. I overgangen så vil man også føle en usikkerhet til hvordan de nye jobber og hvilken kunnskap de sitter på. I oppstarten så må man regne med at man må legge ned arbeid for å lære opp de nye, og dette kan være utfordrende fordi det tar tid fra de daglige arbeidsoppgavene samt at man er usikker på om de nye vil gjennomføre sine oppgaver. I tillegg til dette så sier de ansatte at faktorer som stor, og urettferdig, arbeidsmengde er en årsak til usikkerhet. Dette kan man anta at henger litt sammen med at man har fått en ny leder som ikke har satt seg inn i hvordan man best mulig kan strukturere arbeidet, samt nyansatte som trenger en mindre arbeidsmengde i starten for å få opplæring i det de trenger.

På spørsmålet "Hva er det i så fall som har gjort kulturen bedre/verre" viser svarene i stor grad en sammenheng med det foregående spørsmålet. De fleste nevner utskifting av arbeidstokk som en av hovedgrunnene til at kulturen har endret seg, både til det bedre, og til det verre. Men på den positive siden så svarer flere at over tid så har man blitt bedre kjent og man jobber derfor bedre sammen. Man bygger en tillit og får ett nytt samhold i gruppa som gjør at kulturen endres til det bedre. Dette er noe vi også finner igjen i teorien da det i starten av en nyansettelsesprosess er viktig å bruke tid på opplæring og på å implementere de nye inn i den eksisterende kulturen, etter en stund så vil de nye føles som en del av gruppen og det vil bli et bedre samhold. Som vi nevnte under hvorfor det å delta sosialt er viktig så ser vi det samme her også, ved å bli bedre

kjent, jobbe sammen og kommunisere så bygger man tillit og relasjoner som gjør at man trives bedre på jobb.

Hos ledelsen når man ser på "Hva er det i så fall som har gjort kulturen bedre/verre" så er det stor samvariasjon med hva de ansatte har svart. Noe som er svært positivt da det viser at ledergruppen har god innsikt i hva som foregår blant de ansatte. Flere nevner at utskifting av ansatte har gjort mye for organisasjonen, både på godt og vondt. Flere har hatt fokus på relasjonsbygging, både mellom leder og ansatte, og mellom de ansatte. Over tid så har man bygget opp en sterk felles kultur og jobbet med å forbedre tilliten. Dette henger bra sammen med svarene vi fikk på om ledelsen føler det er viktig å delta sosialt da forbedringen i kulturen kan være en ringvirkning av dette.

## 5. Konklusjon

Innledningsvis i vår oppgave presenterte vi vår problemstilling samt tre påstander som skulle hjelpe oss å besvare problemstillingen vår. I dette kapittelet vil vi dra en sammenheng mellom funnene i analyse kapittelet samt besvare påstandene våre.

*Påstand 1: Ledere som deltar sosialt og kommuniserer godt bidrar til å skape en bedre opplevd kultur.*

Gjennom korrelasjonsanalysen av ledernes svar, ble det påvist en samvariasjon mellom god kultur og positive tilbakemeldinger. Det betyr at lederne som oppfatter seg selv som flinke til å gi positive tilbakemeldinger til sine ansatte, også opplever en god kultur i organisasjonen. Da tilbakemelding er en form for kommunikasjon, kan vi med andre ord si at ledere som kommuniserer godt med sine ansatte bidrar til å skape en bedre kultur, noe som underbygger påstanden vår.

I korrelasjonsanalysen av de ansattes svar, ser vi at variabelen sosial leder samvarierer med positive tilbakemeldinger, rettferdighet, tillit og anerkjennelse. Dette betyr at de ansatte som opplever deres leder som sosial, også opplever å få positive tilbakemeldinger, mye tillit til leder, anerkjennelse fra leder og en følelse av rettferdighet. Som nevnt tidligere under teori-kapittelet



vårt, er både tillit, anerkjennelse og rettferdighet en viktig del av organisasjonskulturen. Og gjennom denne analysen vises det en klar sammenheng mellom sosial leder og god kultur.

På grunnlag av korrelasjonsanalysene kan vi bekrefte påstand 1, og konkludere med at ledere som deltar sosialt og kommuniserer godt bidrar til å skape en bedre opplevd kultur.

*Påstand 2: Motivasjon er et resultat av rettferdighet.*

Variablene motivasjon og rettferdighet hadde for høy signifikans-verdi i korrelasjonsanalysen, og vi måtte dermed beholde nullhypotesen og konkludere med at det ikke er noen samvariasjon mellom motivasjon og rettferdighet. Dette avkrefter dermed påstand 2, om at motivasjon er et resultat av rettferdighet.

Dette kan komme av at utvalget vårt var lite. Med en lav svarprosent vil én persons svar utgjøre en stor del av det samlede resultatet. En annen årsak til dette resultatet kan være at spørsmålene i undersøkelsen ikke har vært optimalt utformet for å måle det vi ønsker å få svar på. Vi kunne ha lagt inn flere spørsmål for å måle rettferdigheten for å bedre kunne måle om motivasjon er et resultat av rettferdighet.

*Påstand 3: Motivasjon er et resultat av spesifikke mål, anerkjennelse og tilbakemeldinger.*

I regresjonsanalysen så undersøkte vi om spesifikke mål, anerkjennelse og tilbakemeldinger hadde en påvirkning på opplevd motivasjon på arbeidsplassen. Alle variablene hadde en signifikant verdi som var under 0,1 noe som førte til at vi kunne si at det var samvariasjon mellom de uavhengige og den avhengige variabel. Dette er noe vi finner igjen i teorien både innen motivasjonsteori, men også under viktigheten av kommunikasjon på arbeidsplassen. Både anerkjennelse og tilbakemeldinger krever en ledelse som er gode på kommunikasjon. Ved hjelp av kommunikasjon så kan man gi tilbakemeldinger til sine ansatte og anerkjenne den jobben de gjør og skape en ytre motivasjon. Hvis man også er en leder som har fokus på relasjonsbygging så vil det være mulig å fange opp når en ansatt har lav motivasjon og benytte målstyring for å kunne i felleskap utarbeide nye mål for å øke motivasjonen. I tillegg så

vil indre motivasjon, slik som det å ha egne mål man ønsker å oppnå bidra til en bedre motivasjon generelt.

Dette gjør at vi kan bekrefte påstanden om at spesifikke mål, anerkjennelse og tilbakemeldinger påvirker motivasjonen.

*Problemstilling: Hvordan er samspillet mellom lederstil, kultur, kommunikasjon og motivasjon i en organisasjon?*

Som påstand 1 og 3 viser så er det viktig at en leder kommuniserer godt og er klar over sin rolle for å skape en god organisasjonskultur og motivasjon blant sine ansatte. En leder som gir tilbakemeldinger, som har tillit og som har et fokus på relasjonsbygging skaper en bedre motivasjon hos sine ansatte. Som en konsekvens av dette blir kulturen i organisasjonen bedre. Hvordan lederen velger å opptre i organisasjonen, og hvordan hen kommuniserer med sine ansatte vil påvirke organisasjonskulturen i stor grad. Både direkte, men også gjennom indirekte faktorer som tillit, anerkjennelse og rettferdighet. Gjennom oppgaven har vi sett at det definitivt er et samspill mellom hvordan ledelsen velger å opptre, hvordan kulturen er, hvordan leder og ansatt kommuniserer og hvordan dette påvirker motivasjonen på arbeidsplassen.

Som nevnt gjennom oppgaven er generalisering en utfordring på grunn av det lille utvalget vi fikk. Med bare 33 respondenter ligger vi en del under anbefalt størrelse på utvalg, og kan derfor ikke generalisere funnene til resten av populasjonen.

## **6. Forslag til videre forskning**

Siden påstand 2 ble avkreftet så hadde det vært interessant å se om vi kunne ha funnet en samvariasjon hvis undersøkelsen var utformet annerledes, om utvalget var større eller om vi hadde målt rettferdighet på en annen måte. Vi mener derfor at det ville vært interessant å se nærmere på sammenhengen mellom motivasjon og rettferdighet i en videre forskningsprosess. I tillegg så hadde vært interessant å se nærmere på hvorfor negative tilbakemeldinger har en større samvariasjon med motivasjon enn positive, er dette noe som bare gjelder utvalget vårt eller er det noe som er generelt.

## 7. Referanseliste

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4.utg.). Boston: Allyn & Bacon.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg.) Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D. I. (2022). *Organisasjonsendringer og endringsledelse.* (3.utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer.* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2.utgave. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

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

Kvålshaugen, R., & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede, dilemmaer i praksis.* Bergen: Fagbokforlaget

Libæk, O., (2022). *Sosiale ulikheter øving 4* [Lysarkpresentasjon].  
[https://ntnu.blackboard.com/bbcswebdav/pid-1678262-dt-content-rid-46409066\\_1/xid-46409066\\_1](https://ntnu.blackboard.com/bbcswebdav/pid-1678262-dt-content-rid-46409066_1/xid-46409066_1)

Saksvik-Lehouillier, I., & Rennemo Vang, J. (2020) *Praktisk organisasjonspsykologi.* Oslo: Gyldendal

Stebbins, R. A. (2001) *What is exploration. Exploratory research in the social sciences,* (1.utg). California: SAGE Publications, Inc

Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods,* (2.utg). California: SAGE Publications, Inc

## 8. Vedlegg/appendix

### 8.1 Vedlegg 1. Spørreundersøkelse

Hei! Vi er tre studenter ved NTNU Handelshøyskolen som holder på med siste semester på bachelorutdanningen innen organisasjon og endring. I den forbindelse skal vi skrive en bacheloroppgave og samler inn data for å se om det er en sammenheng mellom lederstil, kultur, kommunikasjon og tillit på arbeidsplassen. Vi sender derfor en spørreundersøkelse til deg som vil ta ca.15 minutter å svare på.

Vi takker for at du ønsker å bidra til vår oppgave.

- Vilde, Robert og Ragnhild

#### 8.1.1 Spørsmål til leder

- Hvor lenge har du vært ansatt? (Skriv inn antall år, hvis under 1 år skriv 1 år)
- Deltar du i sosiale sammenkomster (kaffekopper, felles lunsjer, middager o.l.) med de ansatte? (1 = ikke i det hele tatt, 5 = alltid/ofte)
- Hvorfor opplever du det som viktig/ikke viktig å delta?
- Hvilke av følgende påstander føler at passer din ledestil?
  - Lyttende
  - Involverende
  - Avgjørelser skal kun tas av ledelsen
  - Tillit til mine ansatte
  - Tett oppfølging av arbeidsoppgaver
  - Fokus på gode økonomiske resultater
  - Fokus på å utvikle de ansatte
  - Jeg er autoritær
  - Jeg delegerer arbeidsoppgaver
  - Jeg leder ved å være en god rollemodell
  - Jeg stoler på mine ansatte og blander meg lite i deres arbeid
- I hvor stor grad deltar de ansatte i beslutninger? (1 = ikke i det hele tatt, 5 = alltid/ofte)
- Lytter du til hva dine ansatte har å si? (1 = ikke i det hele tatt, 5 = alltid/ofte)

- Når en større avgjørelse som påvirker arbeidshverdagen til de ansatte i stor grad skal tas, er det nødvendig å involvere de ansatte i det? (Ja/nei?)
  - o *Hvis Ja i hvilke avgjørelser*
  - o *Hvis Nei i hvilke avgjørelser*
- Bruker du tid på å legge til rette arbeidsdagene for dine ansatte slik at de kan prestere på best mulig vis? (1 = ikke i det hele tatt, 5 = alltid/ofte)
- Mener du at det er ledelsen eller de ansatte som i stor grad skaper kulturen på arbeidsplassen? (Ledelse – Ansatte)
- I hvor stor grad jobber dere målbevisst med å styrke kulturen på arbeidsplassen? (1 i liten grad – 5 i stor grad)
- Hvor mye kommunikasjon er det mellom leder og ansatte? (1: ingen kommunikasjon – 5: mye kommunikasjon) *Med kommunikasjon her så mener vi det som omhandler arbeidsdagen og arbeidsoppgaver, ikke smalltalk om løst og fast*
- Foregår kommunikasjonen via (fellesmøter - epost – ansikt til ansikt – via-via\*)

\* En person får beskjeden og ansvaret for å dele informasjonen videre)

- I hvor stor grad har du tillit til dine ansatte? (1 ingen tillit – 5 stor grad)
- Hvorfor mener du at tillit er viktig/ikke viktig?
- Hvilke forventninger har du til at de ansatte skal delta aktivt i å forbedre kulturen på arbeidsplassen?
- I hvilken grad føler du at disse forventningene blir møtt (1 i liten grad – 5 i stor grad)
- I løpet av det siste året, vil du si at kulturen har: 1) blitt bedre, 2) er uendret, 3) blitt verre?
- Hva er det i så fall som har gjort kulturen bedre/verre?
- I dine øyne, har du en god arbeidsplass med tanke på arbeidskulturen? (1 i liten grad – 5 i stor grad)
- Hva er i så fall bra/dårlig?
- I hvilken grad er du god på å gi tilbakemeldinger når dine ansatte har gjort en bra jobb (1 i liten grad – 5 i stor grad)
- I hvilken grad er du god på å gi tilbakemeldinger når dine ansatte har gjort en dårlig jobb (1 i liten grad – 5 i stor grad)
- Opplever du at du “ser” alle dine ansatte? (1 i liten grad – 5 i stor grad)
- Behandler du dine ansatte rettfærdig og likt (1 i liten grad – 5 i stor grad)

### 8.1.2 Spørsmål til ansatte

- Hvor lenge har du vært ansatt (skriv inn antall år, hvis under 1 år skriv 1 år)
- Har du en fulltidsstilling? (Ja – nei)
  - o Hvis nei hvor mange dager i måneden jobber du?
- Hvor motivert er du på jobb? (Skala 1-5)
- I hvor stor grad deltar du i store beslutninger? (1 = ikke i det hele tatt, 5 = alltid/ofte)
- Føler du at dine meninger blir lyttet til av din leder? (1 = ikke i det hele tatt, 5 = alltid/ofte)
- Er det ofte slik at avgjørelser har blitt tatt uten at du har fått innblikk i det og store endringer i din hverdag blir dyttet på deg? (1 = ikke i det hele tatt, 5 = alltid/ofte)
- Føler du at ledelsen deltar aktivt sosialt? (Kaffekopp, felles lunsjer, middager o.l.)(1 = ikke i det hele tatt, 5 = alltid/ofte)
- Hvorfor er det viktig/ikke viktig at ledelsen deltar?
- Føler du deg sett og anerkjent av ledelsen? (1 i liten grad – 5 i stor grad)
- Legger ledelsen til rette for at du skal kunne utføre dine arbeidsoppgaver så godt som mulig? (1 = ikke i det hele tatt, 5 = alltid/ofte)
- Mener du at det er ledelsen eller de ansatte som i stor grad skaper kulturen på arbeidsplassen? (Ledelse – Ansatte)
- I hvilken grad føler du at man jobber bevisst med å styrke kulturen på arbeidsplassen? (1 i liten grad – 5 i stor grad)
- Hvor mye kommunikasjon er det mellom leder og ansatte? (1: ingen kommunikasjon – 5: mye kommunikasjon) *Med kommunikasjon her så mener vi det som omhandler arbeidsdagen og arbeidsoppgaver, ikke smalltalk om løst og fast*
- Foregår kommunikasjonen via (fellesmøter - epost – ansikt til ansikt – via-via\*)

\* En person får beskjeden og ansvaret for å dele informasjonen videre)

- I hvor stor grad har du tillit til leder? (1 liten grad av tillit – 5 stor grad av tillit)
- Hvilke forventninger du har til at ledelsen skal delta aktivt med å forbedre kulturen på arbeidsplassen?
- Føler du på ustabilitet og usikkerhet på arbeidsplassen din? (ja - nei - delvis)
- Hvis ja/delvis hva gjør at du føler usikkerhet/ustabilitet på arbeidsplassen din?
- I løpet av det siste året, vil du si at kulturen har: 1) blitt bedre, 2) er uendret, 3) blitt verre?
- Hva er det i så fall som har gjort kulturen bedre/verre?
- I hvilken grad føler du at du får tilbakemeldinger når du har gjort en bra jobb? (1 i liten grad – 5 i stor grad)

- I hvilken grad føler du at du får tilbakemeldinger når du har gjort en dårlig jobb? (1 i liten grad – 5 i stor grad)
- Føler du deg sett og anerkjent av din leder (1 i liten grad – 5 i stor grad)
- Føle du deg rettferdig behandlet av din leder (1 i liten grad – 5 i stor grad)
- Har du spesifikke mål du jobber mot? (ja eller nei)
- Når du får en arbeidsoppgave, forventer du at du behersker oppgaven?

## 8.2 Vedlegg 2. Samtykkeerklæring

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

**"Er det sammenheng mellom kulturen og lederstil på arbeidsplassen"?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på om det er en sammenheng mellom lederstilen til nærmeste leder og kulturen på arbeidsplassen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Å se om det finnes en sammenheng mellom lederstil og organisasjonskulturen på en arbeidsplass. Gjennom bacheloroppgaven skal vi se nærmere på hvordan de ansatte oppfatter kulturen og om det er samsvar med det ledelsen opplever.

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

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

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

Du får denne forespørselen om å delta i studiet siden du er ansatt hos XXX.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg ca. 15 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om hvordan du opplever kommunikasjon, trivsel, involvering og tillit på arbeidsplassen. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun veileder og vi tre studentene som vil ha tilgang til opplysningene som blir samlet inn under denne undersøkelsen. Alle svar blir anonymisert under innsamlingen av data.

I bachelor oppgaven som blir publisert etter denne datainnsamlingen så vil du ikke kunne bli gjenkjent. Det vil kun bli publisert sammendrag av datafunn, ikke spesifikke funn som kan knyttes til enkeltpersoner. Det vil ikke bli publisert i oppgaven at du har noen tilknytning til datainnsamlingen.

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

Prosjektet vil etter planen avsluttes i slutten av april. Hverken personer eller data som er samlet inn vil kunne bli gjenkjent i den publiserte bacheloroppgaven. Etter at prosjektet er avsluttet vil dataene bli slettet.

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



Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Dine rettigheter**

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

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

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

NTNU Handelshøyskolen ved Ekaterina Bjørnåli. [Ekaterina.bjornali@ntnu.no](mailto:Ekaterina.bjornali@ntnu.no)

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen. [Thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:Thomas.helgesen@ntnu.no)

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

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

Med vennlig hilsen

*Ekaterina Bjørnåli*

(Forsker/veileder)

*Ragnhild Skjesol*

(Student)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet " Er det sammenheng mellom kultur og lederstil på arbeidsplassen", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i en spørreundersøkelse

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### 8.3 Vedlegg 3. Omkodning variabler

I analysen har vi omkodet spørsmålene fra spørreskjemaet til variabler på 1-3 ord.

#### 8.3.1 Variabler fra ledernes spørreskjema

God kultur = «Opplever du at dere har en god arbeidskultur på arbeidsplassen?»

Bedre/verre kultur = «I løpet av det siste året, vil du si kulturen har blitt bedre, uendret eller blitt verre?»

Positive tilbakemeldinger = «I hvilken grad er du god på å gi tilbakemeldinger når dine ansatte har gjort en bra jobb?»

Negative tilbakemeldinger = «I hvilken grad er du god på å gi tilbakemeldinger når dine ansatte har gjort en dårlig jobb?»

Rettferdighet = «Føler du at du behandler dine ansatte rettferdig og likt?»

### 8.3.2 Variabler fra ansattes spørreskjema

Motivasjon = «Hvor motivert er du på jobb?»

Sosial leder = «Føler du at ledelsen deltar aktivt sosialt? (Kaffekopp, felles lunsjer, middager o.l.)»

Positive tilbakemeldinger = «I hvilken grad føler du at du får tilbakemeldinger når du har gjort en bra jobb?»

Negative tilbakemeldinger = «I hvilken grad føler du at du får tilbakemeldinger når du har gjort en dårlig jobb?»

Rettferdighet = «Føler du deg rettferdig behandlet av din leder?»

Tillit = «I hvor stor grad har du tillit til leder?»

Anerkjennelse = «Føler du deg sett og anerkjent av din leder?»

Spesifikke mål = «Har du spesifikke mål du jobber mot?»

## 8.4 Vedlegg 4. Hypoteser

### 8.4.1 Hypoteser fra ledernes spørreskjema

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «god kultur» og «positive tilbakemeldinger».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «god kultur» og «positive tilbakemeldinger».

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «positive tilbakemeldinger» og «negative tilbakemeldinger».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «positive tilbakemeldinger» og «negative tilbakemeldinger».

### 8.4.2 Hypoteser fra ansattes spørreskjema:

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «sosial leder» og «positive tilbakemeldinger».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «sosial leder» og «positive tilbakemeldinger».

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «sosial leder» og «rettferdighet».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «sosial leder» og «rettferdighet».

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «sosial leder» og «tillit».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «sosial leder» og «tillit».

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «sosial leder» og «anerkjennelse».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «sosial leder» og «anerkjennelse».

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «anerkjennelse» og «positive tilbakemeldinger».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «anerkjennelse» og «positive tilbakemeldinger».

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «anerkjennelse» og «negative tilbakemeldinger».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «anerkjennelse» og «negative tilbakemeldinger».

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «motivasjon» og «rettferdighet».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «motivasjon» og «rettferdighet».

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «motivasjon» og «positive tilbakemeldinger».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «motivasjon» og «positive tilbakemeldinger».

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «motivasjon» og «negative tilbakemeldinger».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «motivasjon» og «negative tilbakemeldinger».

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «motivasjon» og «spesifikke mål».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «motivasjon» og «spesifikke mål».

H<sub>0</sub>: Det er ingen samvariasjon mellom «motivasjon» og «anerkjennelse».

H<sub>1</sub>: Det er en samvariasjon mellom «motivasjon» og «anerkjennelse».

## 8.5 Vedlegg 5. Kategorisering av variablene ansatte

Kategori	Spørsmål
Motivasjon	"Hvor motivert er du på jobb" "Har du spesifikke mål du jobber mot?"
Deltakelse i beslutninger	"I hvor stor grad deltar du i store beslutninger" "Føler du at dine meninger blir lyttet til av din leder?" "Er det ofte slik at avgjørelser har blitt tatt uten du har fått innblikk i det og store endringer i din hverdag blir dyttet på deg?"
Sosial deltakelse	"Føler du at ledelsen deltar aktivt sosialt? (Kaffekopp, felles lunsjer, middager o.l.)" "Hvorfor føler du at det er viktig at ledelsen deltar i sosiale sammenkomster?" (Åpent spørsmål)
Rettferdighet og anerkjennelse	"Føler du deg sett og anerkjent av ledelsen?" "Legger ledelsen til rette for at du skal kunne utføre dine arbeidsoppgaver så godt som mulig?"

	<p>"Føler du deg sett og anerkjent av din leder?"</p> <p>"Føler du deg rettferdig behandlet av din leder?"</p> <p>"Når du får en arbeidsoppgave, forventer du at du behersker oppgaven?"</p>
Kultur på arbeidsplassen	<p>"Mener du at det er ledelsen eller de ansatte som i stor grad skaper kulturen på arbeidsplassen?"</p> <p>"I hvor stor grad føler du at dere jobber bevisst med å styrke kulturen på arbeidsplassen?"</p> <p>"Hvilke forventninger har du til at ledelsen aktivt jobber med å forbedre kulturen på arbeidsplassen?"</p> <p>" I løpet av det siste året, vil du si at kulturen har blitt bedre/uendret/blitt verre"</p> <p>"Hva er det i så fall som har gjort kulturen bedre/verre?" (Åpent spørsmål)</p>
Kommunikasjon	<p>"Hvor mye kommunikasjon er det mellom leder og ansatte?"</p> <p>"Foregår kommunikasjonen via fellesmøter, epost, ansikt til ansikt eller via-via"</p> <p>" I hvilken grad føler du at du får tilbakemeldinger når du har gjort en bra jobb"</p> <p>"I hvilken grad føler du at du får tilbakemeldinger når du har gjort en dårlig jobb"</p>
Tillit	"I hvor stor grad har du tillit til leder?"
Usikkerhet	<p>"Føler du på ustabilitet og usikkerhet på arbeidsplassen din?"</p> <p>"Hvis ja/delvis, hva gjør at du føler usikkerhet på arbeidsplassen din?" (Åpent spørsmål)</p>

Tabell 7 Kategorisering av variablene ansatte

## 8.6 Vedlegg 6. Kategorisering av variablene Ledere

Kategori	Spørsmål
Deltakelse i beslutninger	"I hvor stor grad deltar de ansatte i beslutninger?"

	<p>"Når den større avgjørelse som påvirker arbeidshverdagen til de ansatte i stor grad skal tas, er det nødvendig å involvere de ansatte i det?)</p> <p>"Hvis ja på forrige spørsmål i hvilke avgjørelser?" (Åpent spørsmål)</p> <p>"Hvis nei på spørsmål om involvering av ansatte i avgjørelser hvorfor ikke?" (Åpent spørsmål)</p>
Sosial deltakelse	<p>"Deltar du i sosiale sammenkomster med de ansatte?"</p> <p>"Hvorfor opplever du at det er viktig/ikke viktig å delta?" (Åpent spørsmål)</p>
Rettferdighet og anerkjennelse	<p>"Bruker du tid på å legge til rette arbeidsdagene for dine ansatte slik at de kan prestere på best mulig vis?"</p> <p>"Opplever du at du "ser" alle dine ansatte?"</p> <p>"Føler du at du behandler dine ansatte rettferdig og likt?"</p>
Kultur på arbeidsplassen	<p>"Mener du at det er ledelsen eller de ansatte som i stor grad skaper kulturen på arbeidsplassen?"</p> <p>"I hvor stor grad jobber dere målbevisst med å styrke kulturen på arbeidsplassen?"</p> <p>"Hvilke forventninger har du til at de ansatte skal delta aktivt i å forbedre kulturen på arbeidsplassen?" (Åpent spørsmål)</p> <p>" I hvilken grad føler du at disse forventningene blir møtt?"</p> <p>"I løpet av det siste året, vil du si at kulturen har blitt bedre/uendret/blitt verre"</p> <p>"Hva er det i så fall som har gjort kulturen bedre/verre?"</p> <p>"Opplever du at dere har en god arbeidskultur på arbeidsplassen?"</p> <p>"Hva er i så fall bra/dårlig?" (åpent spørsmål)</p>
Kommunikasjon	<p>"Lytter du til hva dine ansatte har å si?"</p> <p>"Hvor mye kommunikasjon er det mellom leder og ansatte?"</p> <p>"Foregår kommunikasjonen via fellesmøter, epost, ansikt til ansikt eller via-via"</p>

	"I hvilken grad er du god på å gi tilbakemeldinger når dine ansatte har gjort en bra jobb" " I hvilken grad er du god på å gi tilbakemeldinger når dine ansatte har gjort en dårlig jobb"
Tillit	"I hvor stor grad har du tillit til dine ansatte?" "Hvorfor mener du at tillit er viktig/ikke viktig?" (åpent spørsmål
Lederstil	"Hvilke av følgende påstander føler at passer din lederstil?"

Tabell 8 Kategorisering av variablene leder



